



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Competencias directivas y clima organizacional en  
instituciones educativas del distrito el Agustino – 2015.**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**AUTORA:**

Bach. Lilian Rosalinda Sotomayor Salcedo

**ASESORA:**

Dra. Gliria Susana Méndez Ilizarbe

**SECCIÓN**

Educación e idioma

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Gestión y calidad educativa

**PERÚ – 2017**

.....  
**Dr. Jorge Díaz Dumont**  
**Presidente**

.....  
**Dra. Luzmila Garro Aburto**  
**Secretario**

.....  
**Dr. Michell Alarcón Díaz**  
**Vocal**

### **Dedicatoria**

A Dios, por sus bondades y misericordias para con nosotros. A todas las personas que de una u otra manera aportaron para la realización de este trabajo en especial, a mi familia por el apoyo que me brindan en hacer realidad este proyecto; porque sin ellos no hubiera sido posible lograrlo.

Lilian Rosalinda

### **Agradecimiento**

Especialmente a nuestros catedráticos de Maestría, por sus esfuerzos en transmitirnos todo su bagaje que con su experiencia y sabiduría nos ayudaron a enriquecernos personal y profesionalmente. A nuestros compañeros de la Universidad César Vallejo por haber compartido apreciables momentos de mutua felicidad.

La autora



### **Declaración jurada de autenticidad**

Yo, Lilian Rosalinda Sotomayor Salcedo con DNI N° 08346222, a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ciencias de la Educación, Escuela de Postgrado, nos presentamos con la tesis titulada “Competencias directivas y clima organizacional en instituciones educativas del distrito el Agustino – 2015.

Declaro bajo juramento que:

La tesis es de mi autoría y que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

Así mismo declaro también, bajo juramento, que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Los Olivos 18 de julio del 2015

Lilian Rosalinda Sotomayor Salcedo

DNI N° 08346222,

## **Presentación**

### **Señores miembros del Jurado:**

Para dar cumplimiento a las normas del Reglamento de Elaboración y Sustentación de tesis de la facultad de educación, sección de Postgrado de la Universidad “Cesar Vallejo”, al elaborar la tesis de Maestría en Administración de la educación, con el trabajo de investigación denominado: “Competencias directivas y clima organizacional en instituciones educativas del distrito El Agustino – 2015”

El trabajo se ha dividido en siete capítulos. Capítulo I: Introducción, Capítulo II: Marco metodológico, Capítulo III: Resultados, Capítulo IV: Discusión, Capítulo V: Conclusiones, Capítulo VI: Recomendaciones y Capítulo VII: Referencias bibliográficas y anexos.

Queda a criterio del Jurado evaluador la revisión del trabajo de investigación, para su aprobación.

Atentamente,

La investigadora

## Índice

	Paginas
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración jurada de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Lista de tablas	viii
Lista de figuras	xii
Resumen	xiv
Abstract	xv
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	
1.1 Introducción	17
1.2 Antecedentes	18
1.3 Fundamentación científica, técnica o humanística	27
1.4 Justificación	57
1.5 Problema de investigación.	61
1.6 Hipótesis	61
1.7 Objetivos	62
<b>II. MARCO METODOLÓGICO</b>	
2.1 Variables de la investigación	65
2.2 Operacionalización de las variables	67
2.3 Metodología	68
2.4 Población y Muestra	69
2.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	71
2.6 Métodos de análisis de datos	75
2.7 Aspectos éticos	75
<b>III. RESULTADOS</b>	
3.1 Descripción de resultados	78
3.2 Contrastación de hipótesis	93
<b>IV. DISCUSIÓN</b>	99
<b>V. CONCLUSIONES</b>	107

<b>VI. RECOMENDACIONES</b>	110
<b>VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	114
<b>ANEXOS</b>	
Anexo A. Matriz de consistencia	123
Anexo B. Base de datos	128
Anexo C. Certificado de validez de instrumento	132
Anexo D. Artículo científico	153

### Lista de tablas

Tabla 1.	Matriz de operacionalización de la variable Competencias Directivas	66
Tabla 2.	Operacionalización de la variable Clima Organizacional	67
Tabla 3.	Instituciones educativas del distrito El Agustino – muestra de estudio	69
Tabla 4.	Variable de estudio 1: competencias directivas	74
Tabla 5.	Variable de estudio 2: Clima Organizacional	74
Tabla 6.	Niveles de Confiabilidad	74
Tabla 7.	Escala de interpretación del valor/grado de las correlaciones	75
Tabla 8.	Frecuencia y porcentaje de las competencias directivas en instituciones educativas de El Agustino, 2015.	78
Tabla 9.	Frecuencia y porcentaje de gestión del conocimiento en instituciones educativas de El Agustino.	79
Tabla 10.	Frecuencia y porcentaje de liderazgo en instituciones educativas de El Agustino.	80
Tabla 11.	Frecuencia y porcentaje de las habilidades comunicativas en instituciones educativas de El Agustino.	81
Tabla 12.	Frecuencia y porcentaje de los valores éticos en instituciones educativas de El Agustino.	82
Tabla 13.	Frecuencia y porcentaje de trabajo en equipo en instituciones educativas de El Agustino.	83
Tabla 14.	Frecuencia y porcentaje de percepción del clima organizacional en instituciones educativas de El Agustino.	84
Tabla 15.	Frecuencia y porcentaje de percepción de la dimensión estructura del clima organizacional en instituciones educativas de El Agustino.	85

Tabla 16. Frecuencia y porcentaje de percepción de la dimensión recompensa de la variable clima organizacional en instituciones educativas de El Agustino.	86
Tabla 17. Frecuencia y porcentaje de percepción de la dimensión riesgo de la variable clima organizacional en instituciones educativas de El Agustino.	87
Tabla 18. Frecuencia y porcentaje de percepción de la dimensión relaciones humanas de la variable clima organizacional en instituciones educativas de El Agustino.	88
Tabla 19. Frecuencia y porcentaje de percepción de la dimensión estándares de desempeño de la variable clima organizacional en instituciones educativas de El Agustino.	89
Tabla 20. Frecuencia y porcentaje de percepción de la dimensión apoyo de la variable clima organizacional en instituciones educativas de El Agustino.	90
Tabla 21. Frecuencia y porcentaje de percepción de la dimensión conflicto de la variable clima organizacional en instituciones educativas de El Agustino.	91
Tabla 22. Frecuencia y porcentaje de percepción de la dimensión identidad de la variable clima organizacional en instituciones educativas de El Agustino.	92
Tabla 23. Relación entre competencias directivas y clima organizacional en las Instituciones Educativas de gestión pública del distrito El Agustino, 2015	93
Tabla 24. Relación entre gestión del conocimiento y clima organizacional en las Instituciones Educativas de gestión pública del distrito El Agustino, 2015	94
Tabla 25. Relación entre el liderazgo y el clima organizacional en las Instituciones Educativas de gestión pública del distrito El Agustino, 2015	95

Tabla 26. Relación entre habilidades sociales y el clima organizacional en las Instituciones Educativas de gestión pública del distrito El Agustino, 2015	96
Tabla 27. Relación entre los valores éticos y el clima organizacional en las Instituciones Educativas de gestión pública del distrito El Agustino, 2015	97
Tabla 28. Relación entre el trabajo en equipo y el clima organizacional en las Instituciones Educativas de gestión pública del distrito El Agustino, 2015.	98

### Lista de figuras

Figura 1. Niveles de percepción de las competencias directivas en instituciones educativas de El Agustino, 2015.	78
Figura 2. Niveles de percepción de gestión del conocimiento en instituciones educativas de El Agustino, 2015.	79
Figura 3. Niveles de percepción del liderazgo directivo en instituciones educativas de El Agustino, 2015.	80
Figura 4. Niveles de percepción de las habilidades comunicativas en directivos en instituciones educativas de El Agustino, 2015.	81
Figura 5. Niveles de percepción de los valores éticos en directivos en instituciones educativas de El Agustino, 2015.	82
Figura 6. Niveles de percepción del trabajo en equipo en instituciones educativas de El Agustino, 2015.	83
Figura 7. Niveles de percepción del clima organizacional en instituciones educativas de El Agustino, 2015.	84
Figura 8. Niveles de percepción de la dimensión estructura del clima organizacional en instituciones educativas de El Agustino, 2015.	85
Figura 9. Niveles de percepción de la dimensión recompensa de la variable clima organizacional en instituciones educativas de El Agustino.	86
Figura 10. Niveles de percepción de la dimensión riesgo de la variable clima organizacional en instituciones educativas de El Agustino.	87
Figura 11. Niveles de percepción de la dimensión relaciones humanas en instituciones educativas de El Agustino, 2015.	88
Figura 12. Niveles de percepción de la dimensión estándares de desempeño de la variable clima organizacional en instituciones educativas de El Agustino.	89



- Figura 13. Niveles de percepción de la dimensión apoyo de la variable clima organizacional en instituciones educativas de El Agustino, 2015. 90
- Figura 14. Niveles de percepción de la dimensión conflicto de la variable clima organizacional en instituciones educativas de El Agustino, 2015. 91
- Figura 15. Niveles de percepción de la dimensión identidad del clima organizacional en instituciones educativas de El Agustino, 2015. 92

## Resumen

La presente investigación titulada “Competencias directivas y clima organizacional en instituciones educativas del distrito El Agustino – 2015”, tuvo como objetivo demostrar la relación entre Competencias directivas y clima organizacional. Para mejorar la información requerida, previamente se validaron los instrumentos y se demostró la validez y confiabilidad, mediante los criterios de opinión de expertos y alfa de Cronbach, la técnica que se utilizó fue la encuesta y como instrumento, dos cuestionarios validados y graduados en la escala de Likert para las variables: Competencias directivas y clima organizacional. El método que se utilizó es el hipotético deductivo. El diseño empleado fue no experimental, transversal y correlacional. El estudio del tipo de investigación es básico de enfoque cuantitativo. Se tomó como muestra 133 entre docentes, de la Institución Educativa de gestión pública del distrito El Agustino. La unidad informante contestó los cuestionarios “Competencias directivas y clima organizacional” contruidos específicamente para medir cada variable. Se utilizó la prueba estadística de coeficiente de correlación de Spearman.

Los resultados demuestran que la Competencias directivas, está relacionada con el clima organizacional, pues según la correlación de Rho Spearman  $\rho = 0,667$  que significa que existe un alto nivel de correlación positiva entre las variables, y el valor y  $**p\text{-valor} = 0.000 < 0.01$ , se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, a un óptimo nivel de competencia directiva le corresponde un alto nivel de clima organizacional en instituciones educativas del distrito El Agustino – 2015

**Palabras clave:** Competencias directivas, clima organizacional

### **Abstract**

The following research entitled “Directive Competence and Organization Climate in Educational Institutions from El Agustino district - 2015”, had the objective to evidence the relationship between these two variables. In order to complete the data required, validity and reliability were displayed as well as the previously validated instruments, through the criteria of experts’ opinion and Cronbach’s Alpha. The technique used was the survey and, as its instruments, two questionnaires validated and measured in Likert Scale for the variables. The method employed is hypothetical-deductive. The design used was non-experimental, correlational and transactional. The type of the study is basic. 133 samples were taken from educators from the Educational Institution of Public Management of El Agustino district. The informant unit answered the questionnaires “Directive Competence and Organization Climate” built specifically to measure each variable. Finally, the statistic sample of Pearson correlation coefficient was used.

Results indicate that Directive Competence is related to Organization Climate, thus according to Spearman’s Rho correlation value  $p=0,667$ , which means it is a high level of positive correlation between the variables, the ‘p’ value and the ‘P-’ value =  $0.000 < 0.01$ , the research hypothesis is accepted and a null hypothesis would be rejected.

Therefore an optimal level of Directive Competence corresponds to a high level of Organization Climate in Educational Institutions from El Agustino district – 2015.

*Keywords:* Directive Competence, Organization Climate

## **I. INTRODUCCIÓN**

## 1.1 Introducción

En todas las sociedades, el docente es considerado como el agente fundamental de cambio, agente fundamental porque contribuye de manera directa en la formación del ser humano. Por esta razón, los gobiernos están obligados a crear las condiciones para que el docente desarrolle sus capacidades científicas y liderazgo.

En nuestro país las políticas educativas pasadas, en lo referente a la selección de docentes para asumir la función directiva en las instituciones educativas, se formularon sin considerar si cumplen o no con los perfiles, los requisitos profesionales y las competencias necesarias para asumir responsablemente la conducción de las mismas. La última convocatoria suspendida nos ilustra que se iba a repetir lo mismo; pero la idea de primero capacitarlos para luego proceder a la selección considerando el nuevo documento denominada el Marco de Buen Desempeño del Directivo, parece ser más serio en comparación con las anteriores. Siempre se espera de un directivo acciones positivas para la organización; sin embargo, los hechos demuestran que la mayoría de las gestiones no satisfacen las expectativas de los padres de familia, los estudiantes y la comunidad, y de esta realidad no es ajena las instituciones educativas del distrito de El Agustino. Por ello, es necesario a través de esta investigación observar si los directivos comprendidos en el distrito elegido evidencien competencias en el ejercicio de su función. Y si los demuestran, ¿implica mejora y transformación de la gestión en la institución educativa donde se desempeña? o tal vez ¿El grado de competencia que evidencia un directivo repercute en el nivel de los aprendizajes de los educandos, la calidad de la práctica docente, las condiciones de trabajo de los mismos y el funcionamiento de la escuela? Por ello es necesario, a través de esta investigación revisar si existe relación entre competencias directivas y clima organizacional.

Chiavenato (1992) sostiene que el clima organizacional constituye el medio interno de una organización y que la atmósfera psicológica caracteriza a cada organización. Afirma que el clima organizacional es fundamental en la labor de los

miembros de una organización. De manera que en las Instituciones Educativas se debe crear las condiciones para contar con un clima laboral favorable.

## **1.2 Antecedentes**

### **1.2.1 Antecedentes internacionales**

El presente estudio se respalda con el antecedente internacionales de González (2012) en su tesis titulada “Las competencias directivas y la dinámica organizacional en la escuela primaria”, cuyo objetivo general fue la de describir el desempeño de 15 directivos escolares, pertenecientes a dos zonas estatales de la ciudad de Chihuahua. Los objetivos específicos fueron los siguientes: Primero, rescatar la opinión del personal directivo, con relación a la gestión que realizan en la institución donde laboran; segundo, destacar las competencias que consideran necesarias tener, los directores, para cumplir satisfactoriamente con su trabajo y cuáles competencias ponen en práctica, llegando a las siguientes conclusiones: Primera conclusión: Hablar de un líder o ser un líder exige contar con atributos y habilidades propias del dirigente educativo, éstas pueden ser: creatividad, seguridad, iniciativa, capacidad técnica, de comunicación, de convencimiento, de motivación, etc.; es necesario asumir que no todas las personas nacen siendo líderes, por lo que una persona puede desarrollar estas características dentro del ambiente de la institución. Segunda conclusión: La competencia de asesoría pedagógica, es vista como contar con información de la realidad que permita realizar interpretaciones, encontrar causas y diseñar soluciones; para ser capaz de idear y de conducir estos procesos de investigación; significa aprender a medir, monitorear, evaluar, desarrollando también la capacidad de crítica y autocrítica y la creatividad; esta competencia requiere ser reforzada por parte de los directores. Tercera conclusión: Se identifica que los directores tienen la necesidad de desarrollar su competencia evaluativa. Se requiere diseñar estrategias para evaluarse sistemáticamente como director, evaluar a los maestros y los proyectos de la escuela construidos en cada ciclo escolar. Quinta conclusión: Los directores consideran muy importante la planeación de sus actividades directivas, pero al realizarla los datos difieren y no se corresponden, por lo que se identifican discrepancia en el considerarla importante y elaborarla como base de su acción directiva; por otro lado creen tener los elementos necesarios para

realizar propuestas a las planeaciones de los maestros, aseguran que detectan sus necesidades a través de formatos de evaluación, observaciones, visitas al aula, en reuniones o pláticas informales, sin embargo estas afirmaciones no son confirmadas por los directores y maestros, quienes expresan que la evaluación y las visitas al aula como una forma de acompañamiento son aspectos en los que los directores pueden mejorar. Sexta conclusión: Las competencias que los directores consideran necesarias tener para cumplir satisfactoriamente con su trabajo son: administrativas, de liderazgo, comunicativas, organizacionales, de percepción de habilidades y necesidades de los maestros y de la escuela, de comunicación y relacionales; mismas que ponen en práctica, se identifica que la competencias pedagógicas no se encuentran fortalecidas y a partir de las respuestas de los directivos en algunos ítems se identifica que se sienten débiles en aspectos como la evaluación y los proyectos escolares.

Así mismo Caminero (2012) en su tesis titulada “Competencias de la Dirección escolar para una Gestión de calidad”. El diseño de investigación está basado en métodos cuantitativos y cualitativos. El estudio empírico se ha realizado sobre una muestra de 40 directores, planteándose como Objetivo general: Elaborar un catálogo de competencias de la dirección escolar pública de primaria para una gestión de calidad. Arribando a la siguiente conclusión: Tras la creación del catálogo, pensamos que las competencias específicas de cada una de las dimensiones analizadas han resultado predecir con exactitud la labor de la dirección escolar, pues los datos revelan que el 100% de los directores encuestados valoran todas ellas por encima de los 7 puntos de importancia en sus funciones habituales [de la escala de 0 a 10]. Además, consideramos que se han de ejercer de forma eficiente, armónica y equilibrada, para lograr la calidad buscada. Siendo el siguiente catálogo: Competencia en transmisión de la información (dimensión gestión). Competencia en habilidades personales (dimensión liderazgo). Competencia en cooperación y colaboración y trabajo en equipo (dimensión liderazgo). Competencia en habilidades directivas y sociales (dimensión mediación). Competencia en coordinación del personal (dimensión gestión). Competencia en proceso de toma de decisiones (dimensión liderazgo). Competencia en auto-evaluación, evaluación, diagnóstico y acciones de mejora (dimensión calidad).

Competencia en implicación en reuniones de equipos, proyectos, programas y comisiones de trabajo (dimensión liderazgo). Competencia en relaciones comunidad educativa y apertura al entorno (dimensión liderazgo). Competencia en conocimiento de la función directiva: gestión, liderazgo, mediación, calidad, legislación y procedimientos administrativos (dimensión formación). Competencia en gestión de la participación (dimensión mediación). Competencia en mediación, análisis y resolución de conflictos (dimensión mediación). Competencia en canalización, adaptación al cambio y creatividad (dimensión calidad). Competencia en innovación y mejora (dimensión calidad). Competencia en promoción y control de la convivencia (dimensión mediación). Competencia en distribución de responsabilidades (dimensión liderazgo). Competencia en planificación y estrategia de recursos materiales, económicos y tecnológicos (dimensión gestión). Competencia en gestión administrativa (dimensión gestión). Competencia en investigación y experimentación (dimensión calidad). Competencia tecnológica (dimensión gestión).

De acuerdo con el Maduro y Rietveldt (2009) en su trabajo de investigación titulado “Competencias del gerente educativo en el desarrollo de la práctica pedagógica del docente de educación básica” Una investigación de tipo descriptiva, no experimental y de campo. Con una muestra compuesta por 61 docentes y 8 directivos, con un objetivo general: Determinar las competencias del gerente directivo en el desarrollo de la práctica pedagógica del docente. Llegando a las siguientes conclusiones: Primera conclusión: Los directivos poseen las competencias laborales: Conocimiento, habilidades y auto concepto y las demuestran en las funciones que como gerentes deben desempeñar, por otro lado, siempre se preocupan por obtener los conocimientos requeridos para sus funciones y se interesan por conocer otras actividades del área gerencial, para aplicarlas en las escuelas. Segunda conclusión: Correspondiente a las competencias genéricas, se identificaron las siguientes: gestión de recursos, la resolución de problemas y la planificación del trabajo en los gerentes educativos, mediante los valores arrojados en los resultados. Sin embargo, algunos docentes estimaron que las poseen en un mediano rango. Tercera conclusión: Al describir las competencias específicas que prevalecen en los gerentes educativos se encontró que ellos tienen las siguientes:



diseño y liderazgo del proyecto y evaluación del proyecto educativo, para lo cual diseñan actividades para integrar a padres y representantes a la escuela, ofrecen oportunidad de participación en los proyectos pedagógicos comunitarios a los docentes, coordinan acciones pedagógicas para el intercambio de experiencias, proponen estrategias novedosas para la actualización de los docentes y verifican el cumplimiento de los docentes y el rendimiento de los estudiantes. Cuarta conclusión: Al definir los tipos de competencias gerenciales, se determinó que los gerentes educativos demuestran: desarrollo de personas, trabajo en equipo y liderazgo, porque propician círculos de estudio y talleres para estimular la actualización del personal de sus escuelas, crea espacios de intercambio para integrar al personal en las diferentes actividades escolares. También aplican estrategias para minimizar la resistencia del personal en las actividades de la escuela, crea condiciones para un liderazgo y solidaridad compartidas. Quinta conclusión: Se describieron los factores que condicionan el desarrollo de la práctica pedagógica del docente de las escuelas básicas, los cuales fueron reconocidos por los informantes del estudio como el currículo, el factor humano y los recursos didácticos. El currículo integra la teoría y la práctica, estableciendo una relación con los procesos de enseñanza aprendizaje, en virtud de constituirse como instrumento pedagógico didáctico que planifica la actividad educativa a nivel de establecimientos docentes, teniendo en cuenta lo que se debe enseñar, a quien se enseña, como se deben enseñar los contenidos y como interrelacionarlos para crear un conjunto coherente que conduzca hacia el aprendizaje de los estudiantes. Sexta conclusión: Por su lado, el factor humano integra al docente, al estudiante, a los padres y representantes, como factores influyentes en la práctica pedagógica. En este sentido corresponde al gerente educativo convocar e integrar a los padres y representantes como también a los miembros de la comunidad a incorporarse a las actividades de la escuela. Octava conclusión: En cuanto al docente, le corresponde como guía y conductor de la actividad, motivar a los estudiantes a participar de manera activa en la consecución de su aprendizaje, poner en práctica estrategias que intensifiquen los objetivos de aprendizaje de los estudiantes, empleando los recursos didácticos y estrategias adecuadas para lograrlo.

En tanto, Serrano (2011) en su tesis doctoral titulada: Competencias directivas: Pensamiento aristotélico y enfoques actuales. Concluye lo siguiente: Como hemos señalado, el verdadero provecho de las competencias y fortalezas se consigue elevándolas hasta engarzarlas con la virtud; si en el esfuerzo por mantener viva la competencia la virtud crece y crece también la persona hasta alcanzar la perfección intrínseca de sus potencias; podemos concluir que ahí está el ideal de las competencias, su explicación última, su verdadera razón de ser. Si la virtud moral –a la que nos hemos referido a lo largo de este trabajo– equivale a obrar rectamente, quien no lo hace se aparta de ella dejando sin piso las competencias. La función de gobierno es ante todo una función moral que reclama de quienes la ejercen tal calidad, so pena de conducir las organizaciones hacia un inevitable fracaso. Por el contrario, un directivo competente y probo conseguirá no sólo encauzar adecuadamente su propia organización, sino que, por su poder e influencia, contribuirá también a construir una sociedad mejorada, más justa, más humana.

Según, Marcano (2010) realizó una investigación titulada: el clima organizacional y el desempeño laboral en la circunscripción militar del estado bolivariano de miranda-Venezuela cuyas conclusiones son las siguientes:

Se logró precisar que los integrantes de la institución realizan tareas en grupo, donde se pone de manifiesto que existe colaboración y apoyo entre compañeros de trabajo para lograr objetivos y metas en común, siendo a la inversa entre supervisores y subordinados, dado que la relación en muchos casos no promueve la comunicación, lo que limita la posibilidad de intervenir y coordinar los grupos y equipos de trabajo para lograr las metas institucionales, sin embargo es importante señalar que se logran precisar los resultados esperados de la labor desempeñada por el personal a pesar de evidenciarse un nivel de supervisión inadecuado. En cuanto a los criterios de evaluación de desempeño claros, lo trabajadores estiman que estos no se aprecian lo que repercute significativamente en el rendimiento y motivación de los mismos para desarrollo y alcance de los objetivos de la Circunscripción Militar del Estado Bolivariano de Miranda, siendo al mismo tiempo una limitante para la satisfacción de las aspiraciones individuales de cada trabajador.

A su vez, Martínez (2009) en su tesis titulada clima organizacional y desempeño laboral de los Docentes adscritos al departamento de preescolar de Luz de la Universidad del Zulia, tipo de investigación descriptivo correlacional de diseño no experimental llega a las siguientes conclusiones: Al determinar los factores del clima organizacional de los docentes adscritos al Departamento de Educación Preescolar de Luz, se obtuvo que las instalaciones físicas reúnen las condiciones para trabajar adecuadamente en el departamento, ya que predomina el orden, la distribución del espacio en las áreas de trabajo, además se cuenta con todos los materiales necesarios para realizar el trabajo. De igual manera, se obtuvo que el líder integra al personal en los procesos internos, así mismo se gestionan las condiciones para que las labores se realicen sin limitaciones, existe entre el personal un líder capaz de orientar la participación en las actividades del Departamento y se utiliza el poder como factor determinante en el desarrollo de la vida organizacional. Del mismo modo, se obtuvo que la información fluye de manera efectiva en todos los niveles, los mensajes son comunicados de forma escrita a todos y cada uno de los niveles del Departamento.

Hinojosa (2010) en su tesis titulada "clima organizacional y satisfacción laboral de profesores del colegio sagrados corazones padres franceses. Universidad de Chile, diseño de investigación transeccional correlacional En su investigación concluye que efectivamente existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Esta relación aparece presente en los ítems interrelacionados entre estas dimensiones, es decir, la satisfacción laboral de los profesores está presente positivamente siempre y cuando el clima organizacional tenga una construcción también positiva o adecuada. Así mismo incidir en que es el clima el que influencia a la satisfacción, ya que esta es consecuencia de una situación, de una percepción, si bien es cierto que la propia satisfacción puede retroalimentar el propio clima organizacional. Por todo lo expresado, se desprende que la incidencia en la mejora de las dimensiones del clima organizacional, puede ser una buena herramienta en las instituciones, para influir en la satisfacción laboral, y obtener todas las ventajas que de ella redundan, como la mejora en la disposición de los profesores, mayor interés en el proyecto educativo y quehacer

institucional, mejor interrelación entre pares y convivencia positiva de todos los estamentos que componen la institución.

### **1.2.2. Antecedentes Nacionales.**

Consideramos importante los antecedentes de Chaucha (2014), en su tesis para optar el grado de magister, titulada “Las competencias gerenciales y la gestión administrativa de los directores en las instituciones educativas de la provincia de Huaylas- 2013”. Universidad Alas Peruanas, cuyo objetivo general fue establecer la relación que existe entre las competencias gerenciales de los directores y la gestión administrativa escolar en las instituciones educativas de la provincia de Huaylas- Región Ancash – 2013. El Tipo de estudio es básico descriptivo correlacional con un diseño no experimental. La población es de 933 docentes y muestra de 200 docentes. Llegó a las siguientes conclusiones: Primera conclusión: Habiéndose hallado que en 69% de docentes se relacionó el desarrollo de competencias gerenciales con una poco adecuada administración de recursos financieros, lo que se confirmó con la prueba de Spearman, en la que el valor de 0,565 y el p valor de 0,000 permitió considerar que el valor obtenido no es producto del azar sino de la relación entre las variables analizadas; por lo tanto se acepta la hipótesis de investigación la que afirma que existe relación directa y significativa entre el desarrollo de las competencias gerenciales y el nivel de administración de los recursos financieros de las I.E. públicas de E.B.R. de la provincia de Huaylas - Región Ancash. Segunda conclusión: El que el 56 % de los docentes coincidan en el desarrollo de las competencias gerenciales con la administración del personal poco adecuada, aunque para un 30% de docentes la administración de docentes fue adecuada, indica relación que al analizada arrojó un valor positivo de 0,276 y un p valor de 0,006; por tanto se acepta la hipótesis de investigación y que existe una relación directa y significativa entre el desarrollo de las competencias gerenciales y el nivel de administración de personal de las I.E. públicas de E.B.R. de la provincia de Huaylas - Región Ancash. Tercera conclusión: Ya que el 68 % de docentes consideró que se desarrollaron competencias gerenciales y se organizaron y manejaron adecuadamente los documentos de gestión, obteniéndose en la prueba realizada, un valor negativo de 0,293 y un p valor de 0,003, existe evidencia estadística para aceptar la hipótesis de investigación,

concluyéndose que existe una relación significativa e indirecta entre el desarrollo de las competencias gerenciales y la organización y manejo de los documentos de gestión, en las I.E. públicas de E.B.R. de la provincia de Huaylas - Región Ancash.

Cuarta conclusión: Dado que se obtuvo un coeficiente de correlación cuyo valor positivo fue de 0,468 y un p valor de 0,000 existe una evidencia estadística para considerar que el valor obtenido no es producto del azar sino de la relación entre las variables analizadas; por tanto se rechaza la hipótesis nula y se concluye que existe relación directa y significativa entre el desarrollo de las competencias gerenciales y el nivel de la administración de las I.E.P. Sorados (2010), en su tesis titulada "Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa" de las instituciones educativas de la UGEL 03-Lima, en el periodo marzo - mayo del 2009, en el que se aplicó un tipo de investigación básico, diseño no experimental y de nivel descriptivo - correlacional. De la Prueba estadística de Correlación se llega a las siguientes conclusiones.

Primera conclusión: como el valor  $p = 0.000 < 0.05$ , podemos afirmar con un 95% de probabilidad que el liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03-Lima, en el periodo Marzo-Mayo del 2009. La dimensión que más influencia en la calidad de la gestión educativa es el pedagógico (0.619). Presenta una correlación conjunta, directa y significativa de 0.949.

Segunda conclusión: Como el valor  $p = 0.000 < 0.05$ , podemos afirmar con un 95% de probabilidad que lo pedagógico se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03- Lima, en el periodo Marzo-Mayo del 2009. Presenta una correlación parcial, directa y significativa de 0.937.

Tercera conclusión: Como el valor  $p = 0.000 < 0.05$ , podemos afirmar con un 95% de probabilidad que existe relación entre lo administrativo de los directores y la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03- Lima, en el periodo Marzo-mayo del 2009. Presenta una correlación parcial, directa y significativa de 0.919.

Cuarta conclusión: Como el valor  $p = 0.041 < 0.05$ , podemos afirmar con un 95% de probabilidad que existe relación entre lo institucional y la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03- - Lima, en el periodo Marzo-Mayo del 2009. Presenta una correlación parcial, directa y significativa de 0.461.

Sacsa (2010) en su tesis para optar el grado de maestría titulada “Relación entre el clima organizacional y el desempeño académico de los docentes de los centros de educación básica alternativa del distrito de San Martín de Porres”, cuyo objetivo general fue determinar y evaluar si existe relación entre el Clima Organizacional y el desempeño de los Docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAS) del Distrito de San Martín de Porres. Trabajó con una muestra empírica de 75 profesores y 175 estudiantes, haciendo un total de 250 personas. En su primera conclusión sostiene lo siguiente: Del contraste de la Hipótesis General, se obtuvo un valor  $p=00.000 < 0.05$ , por lo que podemos afirmar, que existe relación entre Clima Organizacional y Desempeño de los Docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAS) del Distrito de san Martín de Porres. La correlación conjunta arrojó 0.768, que caracteriza a un Clima institucional bueno.

Pelaes (2010) en su tesis para optar el grado de doctor titulada “relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos”, cuyo objetivo general fue determinar si existe relación directa entre el Clima Organizacional y la satisfacción del cliente en la empresa telefónica, de manera tal que a medida que se incremente el nivel del clima organizacional aumentarán los niveles de satisfacción del cliente. Trabajó con una muestra empírica de 200 empleados y 200 clientes, haciendo un total de 400 personas. Dentro de sus conclusiones sostiene lo siguiente: Se comprobó la Hipótesis Específica 1 que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (Áreas de Relaciones Interpersonales) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.64. A medida que mejoran las relaciones interpersonales mejora correlativamente la satisfacción del cliente.

Farfán (2009) en su tesis para optar el grado de maestría, titulada “Relación del clima laboral y el síndrome burnout en docentes de educación secundaria en centros educativos estatales y particulares”, siendo uno de sus objetivos generales conocer la relación entre el clima laboral y el síndrome burnout en los docentes de educación secundaria de centros educativos estatales y centros educativos particulares. Trabajó con una muestra empírica de 367 profesores de Lima

Metropolitana, en los distritos de Breña, Jesús María, La Victoria, Lince, Magdalena, Pueblo Libre, San Isidro y San Miguel. Profesores de ambos sexos. En su segunda conclusión refiere lo siguiente: En cuanto al síndrome burnout se encuentra en 35.7% de profesores con niveles bajos de cansancio emocional y un 34.1% con niveles altos. En Despersonalización 35.1% y Realización Personal 35.7% los participantes adquieren niveles bajos respectivamente.

### **1.3 Fundamentación científica, técnica o humanística**

#### **1.3.1. Bases teóricas de la variable competencias directivas**

En estos últimos tiempos el término de “competencia” se viene utilizando tanto en el mundo laboral-empresarial como también, en el educativo. El concepto de competencia empezó a utilizarse en el ámbito empresarial, específicamente en los departamentos de recursos humanos, a partir de los años setenta. Surge como una alternativa al enfoque basado en las aptitudes y los rasgos de personalidad que hasta ese momento se habían utilizado en la selección de personal, mostrándose insuficiente para evaluar adecuadamente a los candidatos a puestos de trabajo complejos que impliquen desempeños en funciones organizativas.

La real academia española (2001) hace referencia a competencia como “pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado”. Es decir, entendida como capacidad del ser humano para realizar una acción, como una cualidad positiva del desempeño profesional.

Por otro lado, Prieto (1997) citado por Teixido (2007) para abordar la polisemia de una manera más fundamentada, acude a diversos diccionarios e identifica seis acepciones distintas del vocablo "competencia" aplicables al ámbito laboral y organizativo estos son: autoridad, capacitación, competición, cualificación, incumbencia y suficiencia. Se trata, por tanto, de un término que puede adoptar diversos significados según el ámbito en el que se utiliza. (p.3)

Por ello, para desentrañar la conceptualización de competencia, revisemos algunos conceptos de autores que permita rescatarlo para orientarlo hacia

competencias directivas en las organizaciones como son las instituciones educativas.

### **Definición de la variable competencias directivas**

Para estructurar conceptualmente podemos partir con Boyatzis, (1982) citado en Guerrero (2011) definiendo la competencia como: “Características subyacentes que están casualmente relacionadas con la actuación efectiva o superior en un puesto de trabajo” (p.4)

El significado de esta definición son las características subyacentes inherentes a la persona; es decir, factores determinantes de una conducta capaz e idónea (capacidades innatas) propias de la persona y éstas se adecuarán o no a un entorno ya sea empresarial, profesional o académico en el que actúe el individuo.

Desde otra perspectiva, una definición que evidencia una acepción más integral y relacional al espacio en que los individuos tratan de demostrar sus competencias es la de Levy-Leboyer (1997) citado en Guerrero (2011), quien entiende que las Competencias son: “Un conjunto de conductas organizadas, en el seno de una estructura mental, también organizada y relativamente estable y movilizable cuando es preciso” (p.6). Es decir, comportamientos observables cotidianamente en el trabajo que algunas personas dominan mejor que otras. Representa la unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo misiones profesionales precisas.

Por otro lado, Lee Boterf (2001) citado por Guerrero (2011) sostiene que “el individuo puede ser considerado constructor de sus competencias, movilizandolos recursos personales internos y los recursos externos como redes profesionales y documentales, los cuales desencadenará en una nueva competencia” (p.42). Se debe entender entonces que no sólo es tener recursos, sino saber seleccionar, combinar y movilizar dichos recursos en una situación o contexto particular, para actuar de una manera pertinente en relación con el resultado que hay que conseguir. En suma, el término competencia se debe entender más en términos de saber actuar que de saber hacer tareas específicas como ejecutar un



procedimiento. Para actuar con competencia hay que realizar una buena combinación de recursos para enfrentar una situación profesional para obtener los resultados esperados y entonces vamos a reconocer que es una persona competente.

MINEDU (2013) en el documento de trabajo del Marco de Buen Desempeño Docente rescata los elementos esenciales de toda competencia: (1) “Son características o atributos personales (2) relacionadas con ejecuciones que producen resultados exitosos manifestados en la acción. (3) Que funcionan como un sistema interactivo y globalizador superior y diferente a la suma de los atributos individuales (4) que logran resultados en diferentes contextos”.

Pozner (2000) afirma que la competencia “es un conjunto integrado de conocimientos, capacidades, representaciones y comportamientos movilizados para resolver problemas profesionales. Ser competente implica resolver problemas o desarrollar proyectos” (p. 24), con el fin de obtener resultados que sean de calidad. Supone capacidad para aprender, innovar y generar nuevos conocimientos, es decir la capacidad de transferibilidad hacia otras situaciones o procesos de acción.

Cardona (1999) afirma que las competencias son objetivas porque tienen consecuencias externas, pero que también son subjetivas ya que la percepción de las mismas depende del observador. Por tanto, define “las competencias directivas son aquellos comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva” (p.20).

Asimismo, Hellriegel, Jackson y Slocum (2009) al hablar de competencias gerenciales define: “son el conjunto de habilidades, comportamientos y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en un amplio abanico de puestos y en distintas clases de organizaciones” (p. 4).

Puga y Martínez (2008) analizando los nuevos escenarios y exigencias de competencias para los directivos que guarden correspondencia con las nuevas realidades, en opinión de los autores, “los comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva, deben estar

sostenidas por las competencias orientados al conocimiento; liderazgo; habilidad de comunicación; valores éticos y habilidad para trabajar en equipo”.(p.89).

Habiendo revisado estos conceptos podemos definir al decir que: “las competencias directivas son el conjunto de actitudes, habilidades y comportamientos movilizables para resolver diversas situaciones problemáticas, en diferentes contextos, garantizando el éxito de la persona que ejerce la función directiva en las instituciones educativas”.

### **1.3.2. Dimensiones de la variable competencias directivas**

#### **Gestión del conocimiento**

Minakata (2009) al referirse a los orígenes de la gestión del conocimiento menciona que éste “aparece históricamente como una toma de conciencia del valor del conocimiento como recurso y producto de la economía del conocimiento en la sociedad de la información. En 1970, Peter Drucker empleo por primera vez knowledge worker”. (p.6).

En el campo organizacional, Puga y Martínez (2008), al referirse a los nuevos tiempos sentencian que el éxito de las organizaciones depende más de las fortalezas intelectuales que de sus activos físicos. Además, sostiene que los administradores deben apoyar su gestión en colaboradores con capacidades preponderantemente mentales. Afirman: “Para garantizar la viabilidad de la empresa en el largo plazo, es imperativo que el administrador actual se especialice en recopilar, generar y diseminar conocimiento útil por todos los ámbitos de la organización” (p.4).

Hopkins (2006), considera la gestión del conocimiento como “la gestión de los activos intangibles que aportan valor para conseguir capacidades o competencias esenciales y distintivas, a través de un proceso sistemático de búsqueda, selección, organización y difusión de información” (p.21).

Para Sacchi (s.f.), la gestión del conocimiento es “la gestión del capital intelectual en una organización, con la finalidad de añadir valor a los productos y

servicios que ofrece la organización en el mercado y de diferenciarlos competitivamente”. (p.3).

El objetivo es poner a disposición de los integrantes de la organización los conocimientos necesarios y oportunos para efectuar una labor más eficiente.

El conocimiento y la velocidad en su actualización obligan a que las personas y las organizaciones busquen como aliado el aprendizaje. Es decir, que la apropiación del conocimiento se da por medio del aprendizaje. Ante este hecho, Peluffo y Catalán (2002) sugiere la importancia de “desarrollar competencias claves como la capacidad de aprender, de incorporar conocimiento nuevo y de dar nuevas respuestas.” (p.10). En ese contexto, la responsabilidad y compromiso de un directivo es estar comprometido con el aprendizaje permanente, con la capacitación continua, para que pueda integrar conocimiento y transferirlo al contexto laboral como afirman, Puga y Martínez (2008), “contribuir en el desarrollo del elemento humano de su organización a efecto de proporcionar a las personas, aquellas herramientas cognoscitivas que les permitan mantenerse actualizados y añadir valor a la organización de la que son miembros” (p. 91).

En el campo educativo el directivo requiere tener una base sólida con todo lo relacionado al hecho educativo. Conocimiento respecto del sistema educativo, sus niveles, la normatividad a la que está sujetas nuestro sistema. Asimismo, todo lo relacionado con el proceso educativo, principalmente el proceso pedagógico; de igual manera debe conocer los fundamentos básicos administrativos y gerenciales. En suma, debe tener un conocimiento amplio referido al alcance de sus funciones y las de los docentes, de manera que pueda proyectarlos y transferirlos a situaciones específicas de su labor como directivo en la institución educativa.

En consecuencia, la gestión del conocimiento en las instituciones educativas podemos definir como: la gestión del capital intelectual, es decir, el desarrollo del elemento humano (los docentes) a fin de proporcionarles las herramientas cognoscitivas que les permitan mantenerse actualizados para añadir valor a los servicios educativos que ofrecen en las instituciones educativas en un mercado que cada vez más se espera de ellos. En ese contexto, la responsabilidad y compromiso

de un directivo es estar comprometido con el aprendizaje permanente consigo mismo y con la de sus colaboradores.

## **Liderazgo**

Amaya (1996), citado por Flores (2014) menciona que:

A través de la historia, el significado de liderazgo ha ido modificándose de acuerdo con los cambios del desarrollo humano. En sus inicios, el líder era un enviado de los dioses, quienes regían su conducta de guía. Este semidiós era el encargado de revelar verdades y transmitir a su grupo estos parámetros. La figura del líder conocido desde hace milenios llama la atención por su fuerza y la gran influencia sobre la historia de los pueblos humanos. Figuras como Jesucristo, Nelson Mandela o Marthin Luther King ponen a pensar acerca de si los líderes nacen o se hacen, de si sus procesos psicológicos son aprendidos o heredados y de como un líder efectivo conduce la conducta de un grupo. (p. 26).

Chiavenato (2006) afirma que: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana". (p.104). Como fenómeno social ocurre en grupos sociales como parte de las relaciones interpersonales cuya influencia es de tipo psicológica en que una persona actúa para modificar el comportamiento de otra.

Chiavenato (2006) citado por Flores (2014) también define el liderazgo:

Como la capacidad de influir en las personas para que ejecuten lo que deben hacer; en definitiva, el líder es aquel que ejerce influencia en las demás personas. Por lo tanto, el liderazgo incluye dos dimensiones, la primera es la capacidad de motivar a las personas para que hagan aquello que deben realizar y la segunda dimensión queda determinada por aquellos subordinados o seguidores porque

siguen aquello que perciben como instrumento para conseguir sus objetivos y satisfacer las necesidades personales. (p. 28)

Pozner (2000) Desde la perspectiva de liderazgo se dice que “el directivo convoca y promueve la comunicación y el sentido de los objetivos que se pretenden lograr en el futuro inmediato, en el mediano y en el largo plazo. Así, el liderazgo se relaciona con motivar e inspirar esa transformación” (p.9).

Robbins y Judge, (2009) definen liderazgo

Como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. El liderazgo se refiere a tratar con el cambio. Es decir, los líderes establecen la dirección mediante el desarrollo de una visión del futuro; después alinean a las personas al comunicarles esta visión y les inspiran para que superen los obstáculos para llegar a ese escenario de futuro posible y deseable” (p. 385).

Pozner (2000) al referirse al liderazgo y visión afirma: “el liderazgo tiene la ambición de generar una visión de futuro compartida, colaborando con crear esa nueva realidad deseada a partir de la comunicación de esa visión de futuro, orientando a los actores hacia ese nuevo escenario” (p. 11)

Puga y Martínez (2008), tratándose de un atributo o cualidad personal, “el liderazgo se refiere a la capacidad de un individuo para constituirse en cabeza de grupo. Los líderes tienen capacidad para incidir en los comportamientos y pensamientos de las personas” (p. 7). Esto no obliga necesariamente la existencia o no de un vínculo formal entre ambas partes.

También existen características inherentes al liderazgo. Las características propias del liderazgo se plantearán desde las tres dimensiones del liderazgo que identifica Alvarez de Mon et. al (2001), citado por Flores (2014). Y son tres dimensiones:

Primera dimensión: El líder ha de ser una persona intelectualmente sólida, profesionalmente capaz, puesto que es la única manera de

ganarse el respeto y la admiración de los dirigidos. El líder dirige apoyado por el poder del saber. Segunda dimensión: se refiere a las habilidades para guiar a un grupo hacia determinada meta. Las habilidades para coordinar y aunar el esfuerzo de equipos humanos. Una permanente disposición para dialogar, para adquirir nuevas opiniones, para escucharlas con atención, para observar los diversos ángulos de las situaciones con sentido empático de los detalles. La capacidad de comunicar con precisión, de debatir distintos temas con ánimo abierto, de escuchar y valorar las diversas opiniones, de trabajar en equipo desde la singularidad de cada miembro. Tercera dimensión: Aquí se distingue la situación moral del líder. Se refiere al desarrollo de actitudes y compromisos con la calidad, con el servicio, con la sociedad donde la empresa inserta su actividad profesional. (p. 33).

Según Fischman (2000) el ser líder se aprende, se puede capacitar a una persona en diversos comportamientos que lo hagan líder. Las capacidades básicas son: conocimientos pedagógicos, administrativos y de informática. Sencillez, humildad, iniciativa, optimismo, sinceridad, lealtad y justicia. Espíritu de logro, sentido común y pasión por la calidad. (p. 96). Por lo tanto, se puede definir el liderazgo como la habilidad de un directivo para influir en la comunidad educativa hacia la consecución de objetivos institucionales, con la ambición de generar una visión de futuro compartida motivando e inspirando al logro de esa nueva realidad deseada para la institución.

### **Habilidades comunicativas.**

Todo lo que hace un directivo está ligado a la comunicación. Un directivo no puede tomar una decisión si no tiene información. Esta información transmite una situación que debe ser atendida o resuelta. Una vez que se ha tomado una decisión, también se debe comunicar. De otra forma nadie sabría que se tomó dicha decisión.

Ivancevich, Lorenzi, Skinner, y Crosby (1996) menciona: “La comunicación se define como el intercambio de información entre un emisor (fuente) y un receptor

(audiencia). Si no se comparte el significado de la información, no se ha producido la comunicación” (p. 506).

Robbins y Coulter (2010) al definir sobre la comunicación dicen:

“Comunicación es la transferencia y la comprensión de significados. Esto quiere decir que, si no se han transmitido la información o las ideas, la comunicación no se ha llevado a cabo” (p. 315). Lo que es más importante, la comunicación involucra la comprensión del significado. Para que la comunicación sea exitosa, se debe impartir y entender el significado.

Chiavenato (2009) define: “La comunicación se refiere a la transmisión de información mediante símbolos comunes, y a su comprensión. Los símbolos comunes pueden ser verbales o no verbales. Así, comunicación es la transferencia de información y de significados de una persona a otra” (p.308)

Hellriegel et al. (2009) Refiriéndose la competencia de la comunicación afirma: “La competencia para la comunicación se refiere a su capacidad de transferir e intercambiar información con efectividad de modo que usted y otros se puedan entender” (p.15).

Aunque generalmente a la comunicación se le relaciona con la aptitud para transmitir mensajes la habilidad de comunicación es mucho más que trasmisión de los mismos, más que expresión oral clara y fluida. En el contexto del presente trabajo.

Puga y Martínez (2008) “conceptúa como la capacidad comprobada del individuo para recibir y transmitir mensajes oportunos y unívocos, independientemente del canal o la forma de comunicación que se elija”. (p. 94).

Sambrano (2001), citado por Batista y Romero (2007)

Destaca que para que los individuos aprendan nuevas habilidades comunicativas con independencia en su organización, deben cumplir con la condición, de querer aprender dichas habilidades, considerarlas significativas, valiosas y comprometerse o responsabilizarse por dicha formación. Por lo tanto, este proceso

exige motivación de los líderes. Para dominar las habilidades comunicativas con las cuales se puede influir en una interacción humana se deben manejar las siguientes destrezas: acompañar, rapport, flexibilidad, asertividad, escuchar activamente, hablar con claridad y habilidad para responder. (p.7)

Podemos concluir entonces, que la comunicación en las instituciones educativas es el componente fundamental en la organización ya que a través de ella se transfiere e intercambia la información ya sea oral, escrita u otro medio informático necesario para resolver cualquier desafío con efectividad de modo que entre los miembros se puedan entender y lograr los objetivos institucionales.

### **Valores Éticos.**

Alguna vez nos hemos preguntado si alguien ha actuado bien o mal, o si se tiene algo que reprochar o alabar de su conducta. En nuestra vida privada, aprobamos o desaprobamos conductas propias y ajenas o ver si alguien nos ofendió o nos agredió. Lo mismo sucede en el terreno de lo público, si observamos las acciones de algún funcionario, se suele escuchar “su acción no fue ético”.

Instituto Interamericano de Derechos Humanos (2003) en el libro Educación en Valores éticos señala:

En la vida cotidiana suele hablarse indistintamente de moral y de ética, para referirse a todo un mundo de valores, actitudes, principios y normas. Ambas expresiones se refieren a un tipo de saber que nos orienta para forjarnos un buen carácter y enfrentar la vida con altura humana. La libertad, la justicia, la solidaridad, la tolerancia, la disponibilidad al diálogo, el respeto a sí mismo/a y a las demás personas, son considerados como valores éticos o morales porque dependen de la libertad humana, lo cual significa que está en nuestras manos realizarlos. Los valores humanizan nuestra vida por lo cual todos las personas tenemos la responsabilidad de practicarlos y vivenciarlos. Esto no significa que una persona deshonesto o mentiroso deje de ser persona; significa más bien que ha renunciado al proyecto de humanidad que los seres humanos hemos ido descubriendo a través de siglos de historia. Asimismo, una persona con una limitación física o mental no pierde humanidad, mientras que una persona injusta si la pierde. (p.11)



Robbins y Judge (2009) los valores representan convicciones fundamentales acerca de que “a nivel personal y social, cierto modo de conducta o estado final de la existencia es preferible a otro opuesto o inverso”.

Contienen un elemento de criterio que incluye ideas personales sobre lo que es correcto, bueno o deseable. Los valores tienen atributos tanto de contenido como de intensidad. El atributo de contenido establece que un modo de conducta o estado de la existencia es importante. El atributo de intensidad especifica qué tan importante es. Cuando se ordenan los valores de un individuo en términos de su intensidad, se obtiene su sistema de valores. Todos tenemos una jerarquía para ellos, que constituye nuestro sistema de valores y que se identifica de acuerdo con la importancia relativa que se asigna a valores tales como la libertad, placer, respeto de sí mismo, honestidad, obediencia e igualdad. (p. 116)

Por otro lado, Pineda y Cárdenas (2007) define a la ética como “el estudio sistemático de la naturaleza de los conceptos axiológicos, como “bien”, “mal”, “correcto”, “equivocado”, etc., y de los principios generales que justifican la aplicación de ellos a alguna acción o acto” (p. 6). Enfatiza que su importancia radica en la relación con las nociones fundamentales de moralidad y pueden tener grandes consecuencias en relación con la conducta de las personas.

Entendiendo que un valor es un grado de utilidad o aptitud de las cosas para satisfacer necesidades o proporcionar bienes y deleite y donde la contraposición es entre bueno y malo, y lo deseable es la consecución del bien son valores éticos, Pineda y Cárdenas (2007) señala que los valores éticos “se sustentan en el campo de lo moral; en el encuentro con los demás, consigo mismo y con lo que rodea al hombre; realzan la libertad del ser humano y le ayudan a guiar sus acciones y elecciones individuales”. (p. 11)

También refiriéndose ya al contenido ético en las organizaciones en el campo de la ética gerencial o la ética de la administración, ésta se relaciona con las situaciones que los gerentes enfrentan en su vida profesional, que están implicadas de contenido ético.

Pineda y Cárdenas (2007) señala:

Por contenido ético se entienden los problemas, decisiones o actos que contienen temas como el bien frente al mal, la imparcialidad frente a la parcialidad o la justicia frente a la injusticia. Es decir, estas situaciones son aquellas en las que pueden surgir discrepancias respecto a cuál es el curso de acción o decisión correcto, o ético, por seguir. (p. 114)

Por otro lado, Puga y Martínez (2008) refiriéndose al desempeño menciona:

El desempeño ético de directivos y empresas no se limita a la observancia de leyes o disposiciones gubernamentales, involucra también el compromiso de conducirse solidaria, recta y humanamente. El directivo ético se compromete con su comunidad, evita engañar al consumidor en relación con la calidad o atributos de sus productos, respeta y valora a sus empleados, informa oportunamente a los accionistas, se vincula positivamente con su entorno natural, combina el beneficio de la empresa con el beneficio de los empleados y, en general, se comporta de manera humana, justa y responsable. Cuando es adecuadamente dimensionada, la ética llega a formar parte sustantiva del ser individual o grupal. (p. 10)

Considerando que los problemas éticos más comunes son: la honradez, la justicia, el conflicto de intereses, la confidencialidad en las relaciones dentro de la organización, la integridad, podríamos preguntarnos ¿por qué los directivos deben ser éticos? Primero: porque la sociedad y los colaboradores de cualquier organización esperan de ellos que hagan lo que es correcto, bueno y justo. Y segundo: ser ético conviene a los que dirigen y a los intereses de las organizaciones siendo la aspiración del directivo hacer de los valores éticos un estilo de vida.

En consecuencia, actuar éticamente consiste, según hemos visto, en dirigir con libertad nuestros actos, sea cual sea nuestra posición dentro de la organización, en buscar del bien propio y el de los demás.

## **Trabajo en Equipo.**

Una selección de fútbol al momento de la confrontación con otro, tiene más posibilidad de salir victorioso si cada uno de su integrante dan lo mejor de sí de forma colaborativa a la causa común.

Pozner (2000) conceptualiza que el trabajo en equipo es “una modalidad de articular las actividades laborales de un grupo humano en torno a un conjunto de fines, de metas y de resultados a alcanzar. Implica una interdependencia activa entre los integrantes que comparten y asumen una misión de trabajo. (p. 5)

Puga y Martínez (2008) concibe el concepto en su más amplia acepción: “trabajar en equipo involucra no solamente la conformación formal de grupos de personas para dar respuesta a exigencias coyunturales del mercado, sino que incluye además una filosofía del esfuerzo y los logros compartidos y un compromiso explícito con una colectividad”. (p. 13).

Hellriegel y Slocum, (2009) define:

Un equipo es un número reducido de empleados con competencias complementarias comprometidos a metas de desempeño comunes y relaciones de trabajo de las que son mutuamente responsables. El centro de cualquier equipo es un compromiso compartido por sus miembros de lograr un desempeño en conjunto. El punto clave es que no es posible lograr esas metas sin la cooperación y comunicación de los miembros del equipo. Cuando se forma un equipo, sus miembros deben tener (o desarrollar con rapidez) la combinación correcta de competencias para lograr las metas del grupo. Asimismo, sus miembros deben ser capaces de influir en la forma de trabajar juntos para lograr sus metas. El equipo es relativamente pequeño y reúne gran variedad de capacidades para lograr resultados óptimos. (p. 321).

Robbins y Judge (2009) definen: “Un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes

individuales”. (p. 323). En ese sentido la sinergia positiva busca que en las organizaciones se incrementen el desempeño a través de este tipo de trabajo.

Puesto que los equipos de trabajo pueden hacer varias cosas como fabricar productos, brindar servicios, coordinar proyectos, dar asesoría y otros; éstas determinan de alguna manera los tipos de equipos. En lo que corresponde al desempeño de los equipos en una institución educativa, éstas pueden adoptar el tipo de “equipos de resolución de problemas”. Al respecto Robbins y Judge (2009) refiere: “En los equipos para resolver problemas, los miembros comparten ideas u ofrecen sugerencias acerca de cómo mejorar los procesos y métodos de trabajo” (p. 324) Asimismo Hellriegel y Slocum, (2009) dice: “Un equipo de solución de problemas está conformado por miembros que se concentran en una cuestión específica, desarrollan una posible solución y con frecuencia tienen autoridad para iniciar una acción dentro de límites definidos” (p. 326). Esta tipología se podría aplicar en las comisiones de trabajo que tradicionalmente se constituye en las instituciones educativas como elementos de apoyo a la gestión.

Asimismo, Hellriegel y Slocum, (2009) afirma que: “la competencia en equipos implica la capacidad general para desarrollar, apoyar, facilitar y liderar a los grupos con el propósito de que puedan alcanzar las metas de la organización” (p. 320). En ese sentido es un desafío para los directivos al frente de las instituciones educativas.

### **1.3.3. Bases Teóricas de la variable clima organizacional.**

Uno de los primeros investigadores en estudiar el clima organizacional fue Kurt Lewin (1939) citado por Marín (2003) como pionero en el estudio de las organizaciones.

En el campo de la epistemología, los conceptos de Clima Organizacional, Clima Institucional y Clima laboral son equivalentes. Para efectos de la investigación adoptaremos Clima Organizacional cada vez que encontremos los demás términos.

Méndez Álvarez (2006) al referirse al clima organizacional lo define de la siguiente manera:

Es el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentran en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. (p.108).

La importancia de esta definición radica en el hecho que relaciona directamente al clima organizacional y la eficiencia en el trabajo. En el campo de la Educación, esta percepción es una realidad, si las interrelaciones entre directivos y docentes es favorable, entonces existen muchas posibilidades que el desempeño docente sea por lo me os aceptable.

Chiavenato (2000) se refiere al clima organizacional como “al ambiente interno existente entre los miembros de la organización y está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados” (p.86).

Precisamente, como el autor anterior, Chiavenato relaciona también al clima organizacional con los miembros de la organización. ¿Cómo no estarán motivados los docentes y estudiantes si en una Institución Educativa el ambiente interno es armonioso?

Guillen, Gala y Velásquez (2000) hacen referencia sobre el clima organizacional como “las cualidades, propiedades permanentes de un entorno laboral, siendo percibidas y vivenciadas por los miembros de una organización y que ejercen influencia sobre su comportamiento en el trabajo” (p.166).

Obsérvese que, en esta definición, estos autores amplían el beneficio de un clima organizacional favorable, no sólo es la eficiencia laboral sino en el trato humano que se establece entre todos sus socios laborales.

Snow (2003) con relación al clima organizacional define lo siguiente:

Es la percepción de cómo se siente trabajar en un ambiente particular.  
Es la atmósfera de un lugar de trabajo e incluye una mezcla compleja de normas, valores, expectativas, políticas y procedimientos que influyen en modelos de conducta individuales y de grupo. (p.2).

El concepto de la variable clima organizacional se va configurando como un ambiente complejo en donde están presentes aspectos Así también importantes como valores, normas, expectativas, es como si se produjera un estilo de vida, dentro de un universo que es todo lo exterior.

Prieto (2006) Dr. En Psicología, investigador en la Universidad de Viña del Mar, con relación al concepto de clima organizacional refiere “El clima organizacional suele estar relacionado al comportamiento del personal, el que tiene su origen y significado, en el contexto de las estructuras jerárquicas e interacciones laborales” (p.26).

La relación existente entre los trabajadores y el personal jerárquico, influye decididamente en el clima organizacional. Prieto sostiene también la relación entre esta relación entre trabajador y personal jerárquico como un factor que influye en la relación entre pares laborales. Esta definición, presenta una realidad en el clima organizacional en las instituciones educativas.

Martínez (2001) sostiene que “El clima laboral está determinado por el conjunto de factores vinculados a la calidad de vida dentro de una organización. Constituye una percepción y como tal adquiere valor de realidad en las organizaciones”. (p.4).

Martínez amplía el concepto de clima organizacional; la calidad de vida, según este autor, trasciende de la vida laboral hacia la vida integral. Así, el trabajo es concebido como una actividad trascendental en la vida de los seres humanos.

Estas percepciones, dicen estos expertos, influyen de manera importante en comportamiento de los trabajadores. Lo novedoso de esta definición es que se abre

la posibilidad de medir el clima organizacional por medio de aspectos denominados dimensiones, así la variable se hace cuantificable.

Goncalves (1999) entiende al clima organizacional como: “un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo en la dirección, entre otros”. (Citado por Caligiori y Díaz, 2003, p.245).

El mérito de la definición de Goncalves radica en el hecho que, las dimensiones de esta variable pueden descomponerse y analizarse de manera más precisa. Así, el clima organizacional se hace objeto de estudio científicamente aceptable.

Rodríguez (2001) sostiene que el clima organizacional está constituido por: “las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo” (p.159).

Al considerar el término percepciones, Rodríguez enfatiza el aspecto psicológico, individual de cada trabajador en el concierto de las percepciones de todos sus compañeros laborales.

Según kurt Lewin (1939) citado por Marín (2003) El clima organizacional era una Gestalt basados en patrones percibidos de experiencias y comportamientos específicos de las personas dentro de una organización (p.21)

Para Robbins (1999) se refiere al clima organizacional como “un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño (p.155).

Según Dessler (1993) define al clima organizacional como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman”. (p.181).

Según Forehand y Gilmer (1993) definen el clima organizacional como “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman. (p. 181).

Según Goncalves (1997) el Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.). (p.45).

Para Sandoval, (2004) define que el clima organizacional como “el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos” (p.84).

Según Chiavenato (2012) el clima Organizacional abarca una amplia gama de factores ambientales que influyen en la motivación. Se refiere a las propiedades motivacionales del ambiente de la organización, es decir, a aquellos aspectos de la organización que provocan distintas clases de motivación en sus miembros. (p. 261).

Según el autor manifiesta que el clima organizacional es la calidad o propiedad del ambiente organizacional que se observa o experimenta por los participantes de la organización y que influencia su conducta. El ambiente organizacional presenta ciertas propiedades que pueden provocar motivación para determinadas conductas. (Chiavenato 2012, p.261).

Según Romero y Jaramillo, (2010) el clima organizacional es considerado la atmósfera psicológica de todos los departamentos y secciones de la organización, la importancia de éste radica en que puede favorecer o no a los empleados para que sientan satisfacción al realizar sus actividades, y por ende logren un mejor desempeño en sus áreas de trabajo. (p.6).



Para Litwin y Stringer (1968) señalan que el clima organizacional hace referencia al ambiente de trabajo propio de una organización, el cual influye directamente en el comportamiento y la conducta de sus miembros. (p.339).

Zuluaga, Baraya, Buitrago, Henao, Montoya y otros (2001), definen que el clima organizacional como una dimensión de la calidad de vida laboral y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una entidad (p.12).

Señalan también como un conjunto de percepciones compartidas que los servidores públicos desarrollan en relación con las características de su entidad, tales como las políticas, prácticas y procedimientos, formales e informales, que la distinguen de otras entidades e influyen en su comportamiento. (p.12).

Según Rodríguez (1999) menciona que el concepto de clima organizacional se refiere a las percepciones Compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. (p.7).

Según mi análisis puedo definir que el clima organizacional hace referencia al ambiente de trabajo propio de una organización, el cual influye directamente en el comportamiento y la conducta de sus miembros; la motivación se relaciona directamente con el comportamiento para el buen desempeño de las personas.

### **Características de la variable Clima Organizacional**

Martínez (2003) menciona que las características del Clima Organizacional son:

Es un concepto molecular y sintético como la personalidad.

Es una configuración particular de variables situacionales.

Sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.

Tiene una connotación de continuidad no tan permanente como la cultura y puede cambiar después de una intervención particular.

Está determinado por las características, conductas, aptitudes y expectativas de personas y por las realidades sociológicas y culturales de la organización.

Es fenómeno lógicamente exterior del individuo, que puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.

Es fenómeno lógicamente distinto a la tarea y se puede observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.

Está basado en las características de la realidad externa tales como las percibe el observador o el actor.

Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.

Tiene consecuencias sobre el comportamiento.

Es un determinante directo del comportamiento, porque actúa sobre las actitudes y expectativas. (p.70)

### **Enfoques de clima organizacional**

Schneider y Reicher (1983) citado de Carolis y Simonis (1994) identifican tres perspectivas para definir la manera en qué surge el clima dentro de una organización

**Enfoque estructuralista:** Este enfoque reúne el significado que los eventos, prácticas y procedimientos dentro de la misma situación. Así en concordancia con esta perspectiva, el clima difiere de una organización a otra dependiendo de las diferencias en las estructuras organizacionales. Para este enfoque, la percepción del individuo es resultante del ambiente en el cual se encuentra este.

**Enfoque Perceptual:** este enfoque ubica el significado de los individuos le dan a los eventos. De esa manera, esto sugiere que el clima difiere de una organización a otra dependiendo de las diferencias en los tipos de personas que componen cada

organización, es decir la percepción es una función inherente e independiente del ambiente.

**Enfoque interaccionista o interactivo:** “en este enfoque el énfasis se coloca en el significado de los acontecimientos dados por la interacción que existe entre los individuos. Para esta perspectiva, las interacciones y convivencia que experimenta el individuo al ingresar a la organización determinan su percepción.

### **Tipos de clima organizacional**

Como ya se indicó el Clima Organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral. El Clima Organizacional, es pues, una variante interviniente que media entre los factores organizacionales y los individuales. Las características de la organización son relativamente estables en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma organización. El Clima Organizacional afecta el comportamiento y la percepción del individuo tanto dentro de la misma organización como en el cambio de una organización a otra.

Según Barroso, (2004) distingue los siguientes tipos de Climas existentes en las organizaciones

**Clima tipo Autoritario - Explotador:** La dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que las comunicaciones de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de ordenes e instrucciones específicas.

**Clima tipo autoritario – Paternalista:** Es aquel en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en

los escalones inferiores. Bajo este tipo de Clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, da La impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

**Clima tipo participativo - Consultivo:** Es aquel donde las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. Por lo general la dirección de los subordinados tiene confianza en sus empleados, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas, los castigos ocasionales, se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima.

**Clima tipo participativo – Grupal:** Es aquel donde los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La dirección tiene plena confianza en sus empleados, las relaciones entre la dirección y el personal son mejores, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral, los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. (p.45).

### **Dimensiones de clima organizacional**

Según Litwin y stringer (1968) en su obra motivación y clima organizacional, tratan de explicar el comportamiento de los individuos en las organizaciones en términos de la teoría de la motivación y clima organizacional

Según los autores mencionados que postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían en el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad”. (Citados por Fernández y Gurley, 2003, p.32).

Las diversas definiciones de clima organizacional de cada autor consideran aspectos distintos. Estas definiciones si bien no se contradicen, se complementan

y consideran taxonomías diferentes que surgen de los estudios que se realiza y de las prácticas particulares de cada autor.

### **Dimensión estructura**

Esta dimensión está vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, las políticas, las jerarquías y las regulaciones. Representa la percepción que tienen los miembros de una organización, acerca de la cantidad de reglas, procedimientos trámites y otras limitaciones que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

### **Dimensión Responsabilidad.**

La vigésima primera edición de la Real Academia Española (1992) define a la responsabilidad como: “la capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho aceptado libremente.” (Citado por Arrieta y De la Cruz, 2005, p.20).

Concretamente responsabilidad es definida como aquella actitud de asumir las consecuencias de todas las decisiones y acciones que una persona determina.

Manning (2007) conceptúa la responsabilidad de la siguiente manera:

La palabra responsabilidad procede de la voz latina *responderé* (responder) está vinculada de raíz con los términos corresponder y corresponsable. Ser responsable significa:

Responder a la llamada de los valores que piden ser realizados.

Responder a las consecuencias de tal respuesta. (p.53)

Este autor suma a la definición anterior, la práctica de valores. Efectivamente, como seres humanos somos morales y todas nuestras acciones son motivadas por ellas. Por ello, responsabilidad, proviene de la voz latina responder.

Touriñan (2008), experto en asuntos de educación en valores define la responsabilidad así:

La responsabilidad es aquella cualidad de la acción que hace posible que a las personas se les pueda demandar que actúen moralmente. Puesto que los hombres y mujeres son responsables de sus actos, se les puedan pedir cuentas de por qué los hacen y también de los efectos que de esas acciones se derivan para otras personas o para la naturaleza. (p.178).

La cualidad moral del ser humano le impele a realizar actos no solo racionales sino también morales. Cada acción debe ser asumida con responsabilidad sean estas positivas o negativas.

### **Dimensión recompensa**

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

### **Dimensión desafío/Riesgo**

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización a cerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

### **Dimensión relaciones humanos**

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

Soria (2004) en su libro Relaciones humanas, define de esta manera las relaciones humanas: “se dice que por relaciones humanas debe entenderse al conjunto de principios que gobiernan las relaciones entre individuos; también se les llama el conjunto de reglas de oro, que solucionarán casi todos los problemas humanos” (p.19).

Para este estudio las relaciones humanas se basan en principios que lo gobiernan. Estos principios tienen la finalidad de solucionar los problemas que se presentan en la dinámica de estas relaciones.

Blanch (2003) refiriéndose a las relaciones laborales sostiene lo siguiente:

Son fruto de las circunstancias socioeconómicas y están mediatizadas por el modo en que los protagonistas se los presentan las interpretan y las valoran, echando mano del conocimiento cotidiano del sentido común. Y todo ello se refleja, condensa y cristaliza mediante categorías lingüísticas y se expresa a través de los estereotipos sociales.” (p. 105).

Las circunstancias socioeconómicas se producen de manera natural y necesaria en la vida humana. Los protagonistas, que somos los seres humanos, aplicamos en nuestras relaciones valores, conocimientos, sentido común, categorías lingüísticas etc. De manera que las relaciones humanas son necesarias, naturales y complejas.

Wiemann (2011) comunicadora española, sostiene la relación entre personas de la siguiente manera: “Las relaciones implican gestionar emociones positivas y negativas. Gestionar una relación significa enfrentar sucesos agradables y también a sucesos emocionantes. Una relación significa también, negociar las formas de vida e integración en su conjunto para acomodar nuestras propias necesidades...” (p. 14).

Las relaciones entre personas son motivadas por las emociones, las mismas que originan relaciones agradables y desagradables que deben ser acomodadas armoniosamente para mantener saludables relaciones humanas.

### **Apoyo y/o Cooperación**

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

## **Estándares de desempeño**

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento. se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas, así como normas del trabajo.

## **Dimensión conflicto**

Viñas (2007) en su investigación respecto a la conflictividad escolar dice “los conflictos son un fenómeno natural que se produce en todas las organizaciones. Por tanto, es normal que en las aulas y en los centros educativos se produzcan de forma continua.” (p.13).

Efectivamente, este pensamiento concuerda con otros autores sobre el mismo tema, la conflictividad es una práctica habitual en todas las organizaciones, sobre todo en aquellas que relacionan permanentemente con seres humanos.

Hera, Iñigo, Mazo y Bilbao (2004), definen al conflicto así:

De acuerdo con la etimología, la palabra Conflicto, se deriva del latín conflicto, que significa choque, confrontación, luchar. Sobre el concepto de Conflicto se considera que la amplitud del término ha hecho que las definiciones que se han propuesto de él, sean de diferentes niveles de generalidad y alcance (p.420).

Existen diversas definiciones de este término, cada una diferentes de la otra haciendo del este significado tan disperso en generalidad y alcance.

Neves, Garrido y Simoes (2008) conceptúan al conflicto cuando se observa “antagonismo entre individuos o grupos debido a la confrontación de opiniones, intereses o aspiraciones divergentes” (p.181).

Los conflictos se producen cuando existen contradicciones entre las partes; la causalidad es diversa, desde las opiniones, que son tan diversas como el número de seres humanos que habitamos en la tierra, hasta las aspiraciones que son también tan divergentes cada ser humano.



**Conflicto,** Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan. Esta dimensión se basa en las opiniones encontradas y que son toleradas en un ambiente de trabajo.

### **Dimensión Identidad**

Hernando (2000) define a la identidad de la siguiente manera:

El término identidad viene del latín *identitas*, de la raíz ídem, que significa lo mismo y tiene dos significados básicos. El primero es un concepto de semejanza total, esto es idéntico a aquello. El segundo es un concepto de distinción que presume consistencia o continuidad a lo largo del tiempo. (Citado por Almudena 2002, p.50)

**Identidad,** es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

Melucci (1982) con relación a la Identidad dice: “Definida en un sentido estricto, la identidad empieza cuando un organismo es capaz de auto reconocerse y de atribuir determinados rasgos, conductas y consecuencias de las acciones a sí mismo”. (Citado por Monereo y Pozo, 2011, p.11).

La identidad es entonces reconocer en nosotros mismos características propias que nos hace diferentes a los demás; estas características se traducen en acciones que modelan forman nuestra conducta, parte concreta de nuestra identidad.

Es decir, aquellas características propias de cada persona, deben tener consistencia en el tiempo, debe tener continuidad. De la raíz latina *identitas*, cuyo significado es ídem, se infiere que las características conductuales de una persona se repite permanentemente en el tiempo, a ello se le denomina identidad.

Giddens (1995) concibe la identidad como un proceso complejo, lo expresa así:

(...) es el resultado de un proceso tanto micro como macro social, en el que existe una relación dialéctica entre ambos niveles y en el que la Identidad del Yo es la manera en que nosotros mismos nos percibimos de una manera refleja en función de nuestra biografía.  
(p.294)

A decir de este autor, la identidad se va construyendo en el tiempo por medio de un proceso en donde intervienen dos categorías, la individual y la social. La individual se entiende como aquellas características fisiológicas, naturales provenientes de la genética y la otra del medio ambiente donde nos desarrollamos, es social.

### **Teorías del clima organizacional**

#### **Teoría Estructural de Forehand y Gilmer:**

Según Dessler (1979), éstos autores explican que las organizaciones están conformadas por unas características que las describen y a éstas se les da el nombre de clima, características que permiten la diferenciación entre las organizaciones, deben ser duraderas en el tiempo y afectar la conducta de los individuos que conforman la organización.

Forehand y Gilmer le dan mayor importancia a la estructura formal de la organización y escogen como variables estructurales el tamaño de la organización, su estructura, la complejidad de los sistemas, las pautas del liderazgo y la dirección de las metas de la organización.

#### **Teoría Perceptual de Halpin y Crofts:**

Halpin y Crofts citados por Dessler (1979) estudiaron el clima organizacional en una escuela pública "...y lo describen en términos de la opinión que el empleado se forma de la organización." (p.182).

Por consiguiente, identifican ocho propiedades que integran el clima organizacional, las cuales son: solidaridad, consideración, distanciamiento, producción, desinterés, impedimento, intimidad y confianza.

La teoría de Clima Organizacional de Likert (citado por Brunet, 1987) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

**Variables causales:** Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

**Variables Intermedias:** Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la institución, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la institución.

**Variables finales:** Estas variables surgen como derivación del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacional, estos son (Brunet, 1987):

### **Teoría de Según Litwin y Stringer (1968)**

El modelo de Litwin y stringer (1968) es un intento por facilitar la medición de aquellos factores ambientales que influyen sobre la motivación a través de una serie de dimensiones cuantificables que conforman el clima como una totalidad.

Estos autores realizaron un estudio experimental en el año de 1968 denominado “Motivación y clima Organizacional para comprobar la influencia del estilo de liderazgo del clima organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de una organización. Entre los objetivos de dicho estudio se encontraban (Litwin y Striger 1968): Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional; estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual medidos a través del análisis del contenido del pensamiento imaginativo; determinar los efectos del clima organizacional como satisfacción personal y desempeño organizacional. Estas dimensiones van a describir la situación organizacional, permitiendo diferenciarlas y analizarlas con el objeto de medir el clima organizacional con razonable confiabilidad y validez. Los autores elaboraron un instrumento con 53 ítems. Las dimensiones definidas son: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo, estándares, conflicto e identidad.

Las conclusiones obtenidas del estudio realizado fueron: Se pueden crear diferentes climas en las organizaciones variando el estilo de liderazgo. Estos climas pueden ser creados en un lapso breve, y sus características son muy estables. Una vez creados los climas pueden tener efectos significativos en la motivación, y por consecuencia en el desempeño y la satisfacción laboral de los empleados.

El clima organizacional puede provocar cambios en rasgos de la personalidad aparentemente estables.

### **Teoría del clima organizacional de Stringer (2002)**

Según el modelo Stringer (2002) el clima determina el desempeño de una organización. El clima influye en el desempeño porque está directamente relacionado con la motivación, la cual es la energía que pone la gente en su trabajo. La teoría de la motivación que mejor describe los fenómenos que surgen en el ambiente del trabajo, señala tres fuentes de principales de energía motivadora: la necesidad del logro, la necesidad de afiliación y la necesidad del poder, estas tres necesidades son centrales para los pensamientos y sentimientos de las personas en el trabajo.

Por otro lado, Stringer (2002) señala que los líderes de las organizaciones crean y dirigen la energía motivacional que obliga a las personas a actuar. Ciertas prácticas de liderazgo afectan los sentimientos las motivaciones y los comportamientos de las personas, por lo tanto, el liderazgo crea cierta atmósfera o clima en la organización y este influye en el desempeño en la organización.

#### **1.4. Justificación**

Algunas investigaciones que se analizan en el contexto de este trabajo, definen la importancia de indagar sobre competencias directivas y clima organizacional en instituciones, lo que indica un incremento en la tendencia a la investigación. Es necesario e importante que el docente aporte herramientas, originadas de estudios sistemáticos y con el rigor científico necesario, para recuperar la imagen y dignidad del ejercicio docente y de las instituciones educativas en las cuales ejercen su labor.

##### **Justificación teórica**

Desde el punto de vista teórico, esta investigación genera reflexión y discusión sobre el conocimiento existente respecto de las competencias directivas y clima organizacional que debe poseer un directivo. En ese sentido la presente investigación ha tocado alguno de ellas que considera elementales para un desempeño satisfactorio al asumir la dirección de una institución educativa, por consiguiente, los resultados que se obtendrán en esta investigación deben ser útiles para las futuras investigaciones que pretendan profundizar y/o complementar el tema tratado. La relevancia de esta investigación se encuadra en producir resultados que puedan generar debate. Algunos resultados de investigaciones precedentes sostienen que este binomio Competencias directivas y clima organizacional no guarda relación significativa, con otras, todo lo contrario, que tienen relación directa. Al finalizar esta investigación, podríamos contrastar y consecuentemente constatar resultados y discutir o confrontar estos.

##### **Justificación práctica**

Uno de los inconvenientes que enfrenta las instituciones educativas son las relaciones humanas entre los miembros de la Comunidad Educativa, además

según funciones se debe entender que los directivos son los que dirigen las instituciones y para ello su selección para ocupar el cargo debe exigir un perfil adecuado en donde se incluya el desarrollo de las capacidades directivas. Por ello es vital abordar esta problemática para buscar soluciones prácticas, oportunas y eficaces, que nos permitan brindar un servicio educativo acorde con la Visión y Misión establecida en el Plan Estratégico Institucional; por lo tanto mi Justificación es Práctica pues tiene como propósito final alcanzar sugerencias para solucionar un álgido problema que daña nuestras Instituciones Educativas.

### **Justificación legal**

De acuerdo a la constitución política del estado, como parte de mi derecho a la educación puedo realizar investigaciones relacionadas al área educativa, lo cual me permite acercarme a la realidad de la problemática educativa. Asimismo, se tiene acceso a los materiales bibliográficos que permiten realizar dicho trabajo.

### **Justificación metodológica:**

En la dimensión metodológica en el presente trabajo de investigación se utiliza métodos, procedimientos, técnicas e instrumentos que nos lleven a obtener resultados satisfactorios propios en una investigación de tipo no experimental; de esta manera contribuir con la investigación educacional.

### **Planteamiento del problema**

Estamos en el siglo XXI viviendo tiempos de cambios acelerados en el campo tecnológico, los procesos económicos y productivos, el conocimiento, etc., que a veces genera incertidumbre porque son muy rápidos. Estos cambios también han afectado a las organizaciones y como tal a las instituciones educativas los cuales se ven involucrados y cuestionados respecto a su rol dentro de la sociedad. Es así como el ministerio de educación (MINEDU, 2013, p. 3). En la introducción del primer fascículo para la gestión de los aprendizajes de las rutas del aprendizaje se menciona: "... creemos que la escuela pública debe ser el espacio para el desarrollo de nuestros niños, niñas y adolescentes y que para ello necesitamos una gestión escolar que ponga como centro los aprendizajes". Asimismo, se plantea que el logro

de los aprendizajes no solo depende de la labor del docente sino también del docente y/o docentes que asumen la conducción y gestión en las instituciones educativas. En ese sentido, por ejemplo, la Comunidad Europea propone promover la excelencia en la educación y el desarrollo de competencias. Actualmente, el desfase de las competencias y la escasez de científicos e ingenieros suponen una amenaza para la capacidad de innovación de Europa, precisamente en un momento en que las necesidades tecnológicas aumentan. En 2012, la Comisión presentó la propuesta: «Un nuevo concepto de educación», centrada en la necesidad de desarrollar competencias transversales tales como el pensamiento crítico, la resolución de problemas, el trabajo en equipo y las competencias emprendedoras, así como de reforzar las asociaciones entre las empresas y el mundo académico.

En junio de 2011 en la ciudad de Lima, la Red de Apoyo a la Gestión Educativa realizó el encuentro de sus miembros para tratar el tema “Realidad y perspectiva de las competencias para el ejercicio directivo en diferentes países iberoamericanos”, en el que participaron los representantes de Argentina, Bolivia, Chile, España, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Portugal, República Dominicana, Uruguay y Venezuela representados por varios académicos de cada uno de ellos, llegando a conclusiones como: En general, todos los países comparados disponen de un marco normativo sobre la selección de directivos escolares, aunque en la práctica su aplicación es variada. En general, es común que, como requisito previo, se solicite experiencia docente para el acceso a cargos directivos, aunque los años de experiencia mínimos son muy variados. La metodología suele ser por concurso de méritos y oposición, excepto en Venezuela y Nicaragua, que es libre nombramiento. En lo que se refiere a la selección por competencias, se evidencia en algunos casos, aunque no explícitamente, cuando en la selección se valora la presentación de proyecto (ejemplo: España, Portugal), prácticas en la institución (ejemplo: Uruguay) o algún otro tipo de pruebas escritas. Todo esto nos ilustra que el concepto de competencia tanto en el proceso de formación como en el de selección está en etapas iniciales en términos generales.

La preocupación por la mejora significativa de la calidad de la educación por países de la región y el nuestro, han hecho que se planteen diferentes propuestas

de transformación y de cambios en términos de objetivos del sistema educativo, de modelos, de currículos, etc. Sin embargo, dichas propuestas van quedando como tales al no aterrizar en las instituciones educativas y específicamente en el salón de clases. Para lograrlo, es necesaria la participación activa de los docentes y de los directivos, que cual director de orquesta armoniza los talentos personales, las exigencias profesionales y pedagógicas de los docentes para hacer realidad cualquier iniciativa de cambio.

En nuestro país las políticas educativas pasadas, en lo referente a la selección de docentes para asumir la función directiva en las instituciones educativas, se formularon sin considerar si cumplen o no con los perfiles, los requisitos profesionales y las competencias necesarias para asumir responsablemente la conducción de las mismas. La última convocatoria suspendida nos ilustra que se iba a repetir lo mismo; pero la idea de primero capacitarlos para luego proceder a la selección considerando el nuevo documento denominada el Marco de Buen Desempeño del Directivo, parece ser más serio en comparación con las anteriores.

Siempre se espera de un directivo acciones positivas para la organización; sin embargo, los hechos demuestran que la mayoría de las gestiones no satisfacen las expectativas de los padres de familia, los estudiantes y la comunidad, y de esta realidad no es ajena las instituciones educativas del distrito de El Agustino. Por ello, es necesario a través de esta investigación observar si los directivos comprendidos en el distrito elegido evidencien competencias en el ejercicio de su función. Y si los demuestran, ¿implica mejora y transformación de la gestión en la institución educativa donde se desempeña? o tal vez ¿El grado de competencia que evidencia un directivo repercute en el nivel de los aprendizajes de los educandos, la calidad de la práctica docente, las condiciones de trabajo de los mismos y el funcionamiento de la escuela? Por ello es necesario, a través de esta investigación revisar si existe relación entre competencias directivas y gestión educativa.



## **1.5 Problema de investigación.**

### **1.5.1 Problema general.**

¿Cómo se relaciona las competencias directivas y el clima organizacional en instituciones educativas del distrito El Agustino – 2015?.

### **1.5.2 Problemas específicos**

#### **Problema específico 1**

¿Cómo se relaciona la gestión del conocimiento y el clima organizacional en instituciones educativas del distrito El Agustino – 2015?.

#### **Problema específico 2**

¿Cómo se relaciona el liderazgo y el clima organizacional en instituciones educativas del distrito El Agustino – 2015?.

#### **Problemas específico 3**

¿Cómo se relaciona las habilidades comunicativas y el clima organizacional en instituciones educativas del distrito El Agustino – 2015?.

#### **Problemas específico 4**

¿Cómo se relaciona los valores éticos y el clima organizacional en instituciones educativas del distrito El Agustino – 2015?.

#### **Problemas específico 5**

¿Cómo se relaciona el Trabajo en equipo y el clima organizacional en instituciones educativas del distrito El Agustino – 2015?.

## **1.6. Hipótesis**

### **1.6.1. Hipótesis general**

Existe relación entre las competencias directivas y el clima organizacional en instituciones educativas del distrito El Agustino – 2015.

### **1.6.2. Hipótesis específicas**

#### **Hipótesis específica 1**

Existe relación entre gestión del conocimiento y el clima organizacional en instituciones educativas del distrito El Agustino – 2015.

#### **Hipótesis específica 2**

Existe relación del liderazgo y el clima organizacional en instituciones educativas del distrito El Agustino – 2015.

#### **Hipótesis específica 3**

Existe relación entre las habilidades comunicativas y el clima organizacional en instituciones educativas del distrito El Agustino – 2015.

#### **Hipótesis específica 4**

Existe la relación entre los valores éticos y el clima organizacional en instituciones educativas del distrito El Agustino – 2015?.

#### **Hipótesis específica 5**

Existe relación entre el trabajo en equipo y el clima organizacional en instituciones educativas del distrito El Agustino – 2015?.

### **1.7. Objetivos**

#### **1.7.1. Objetivo general**

Demostrar la relación entre las competencias directivas y el clima organizacional en instituciones educativas del distrito El Agustino – 2015.

#### **1.7.2. Objetivos específicos**

##### **Objetivo específico 1**

Comprobar la relación entre gestión del conocimiento y el clima organizacional en instituciones educativas del distrito El Agustino – 2015.

**Objetivo específico 2**

Determinar la relación del liderazgo y el clima organizacional en instituciones educativas del distrito El Agustino – 2015.

**Objetivo específico 3**

Identificar la relación entre las habilidades comunicativas y el clima organizacional en instituciones educativas del distrito El Agustino – 2015.

**Objetivo específico 4**

Comprobar la relación entre los valores éticos y el clima organizacional en instituciones educativas del distrito El Agustino – 2015

**Objetivo específico 5**

Determinar la relación entre el trabajo en equipo y el clima organizacional en instituciones educativas del distrito El Agustino – 2015

## **II. MARCO METODOLÓGICO**

## **2.1. Variables de la investigación**

### **2.1.1. Definición conceptual de las variables**

#### **Competencias directivas**

Puga y Martínez (2008) conceptualiza:

Las competencias que necesitan poseer hoy los altos directivos para estar en armonía con los requerimientos del mundo empresarial actual son muchas; sin embargo, hay algunas que se constituyen en esenciales y que son transversales al tipo de empresa y, por consiguiente, trascienden al tipo de directivo. [...] se pondrá especial atención a cinco competencias que, en opinión de los autores, resumen de alguna forma la relevancia de los comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva, éstas son: orientados al conocimiento; liderazgo; habilidad de comunicación; valores éticos y habilidad para trabajar en equipo. (p.89).

#### **Clima organizacional**

Para Litwin y Stringer (1968). Señalan que el clima organizacional hace referencia al ambiente de trabajo propio de una organización, el cual influye directamente en el comportamiento y la conducta de sus miembros. (p.339)

#### **Definición Operacional de las variables:**

“Es el procedimiento que consiste en pasar las variables teóricas (generales) a las intermedias (dimensiones) y de estas a las variables empíricas (indicadores) de donde se desprenden los reactivos que compondrán los instrumentos de acopio de datos”. (Córdova 2009, p. 91).

A continuación, se presentan las Tablas 1 y 2, donde se muestran la operacionalización de las variables a relacionar.

Tabla 1

*Matriz de operacionalización de la variable Competencias Directivas*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala / valor	Niveles y rangos	
Gestión del conocimiento	Recopila información	1, 2 y 3			
	Comparte información	4, 5 y 6			
Liderazgo	Influye	7, 8 y 9			
	Dirige	10, 11 y 12	Nunca ( 1 ) Casi nunca ( 2 )		
Habilidades comunicativas	Recibe mensajes	13, 14 y 15	A veces ( 3 )		
	Transmite mensajes	16, 17 y 18	Casi siempre ( 4 ) Siempre ( 5 )	Bajo Medio Alto	[30- 70) [71-110) [111- 150]
Valores éticos	Honestidad	19, 20 y 21			
	Respeto	22, 23 y 24			
Trabajo en equipo	Confianza	25, 26			
	Apoyo mutuo	27, 28			
	Comunicación	29, 30			
<i>Competencias Directivas</i>					

*Fuente:* Elaboración propia.

**Clima organizacional**

La variable que se presenta está organizada en cuatro dimensiones que será evaluada por un total de 53 ítems para la recolección de datos en instituciones educativas de gestión pública, a través de la técnica de la encuesta con índices de Likert, lo cual nos permite establecer la relación entre competencias directivas y clima organizacional, tal como lo perciben los sujetos de la muestra. La dimensión responsabilidad consta de 6 ítems, la dimensión relaciones consta de 6 ítems, la dimensión conflicto 6 ítems y la dimensión identidad 6 ítems.

## 2.2 Operacionalización de las variables

Tabla 2.

*Operacionalización de la variable Clima Organizacional*

Dimensiones	Indicadores	N° de Ítems	Escala y Valores	Niveles y rangos	
<b>Estructura</b>	Cumplir lo establecido	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10	Nunca (1)	Bao	[30- 70)
<b>Responsabilidad</b>	Realizar lo planificado	11,12,13,14,15,16,17	Casi nunca (2)	Medio	[71-110)
	Satisfacción al ser responsable	18,29,20,21,22,23.	A veces (3)	Alto	[111- 150]
<b>Recompensa</b>	Ser cumplido		Casi siempre (4)		
	Inclinación a la responsabilidad	24,25,26,27,28,	Siempre 5)		
<b>Riesgo</b>		29,30,31,32,33			
<b>Relaciones humanas</b>	Recibir apoyo	,			
	Apoyo prudente	34,35,36,37,38			
	Ofrecer ayuda	,39			
<b>Estándares de desempeño</b>	Cordialidad				
	Cortesía				
	Estar cómodo	40,41,42,43,44			
<b>Apoyo</b>	Sentir orgullo				
	Fidelidad laboral	45,46,47,48,49			
<b>Conflicto</b>	Compromiso organizacional	50,51,52,53			
<b>Identidad</b>	Compañerismo				
	Valoración de aportes				
	Auto concepto				
	Honestidad				
	Ser realista				
	Abstinencia				
	Identificación				
	Sentir identificación				
	Participación de eventos				

*Fuente:* Elaboración propia.

## 2.3 Metodología

### 2.3.1. Tipo de investigación

La investigación es básica con un enfoque cuantitativo, en vista que está orientada al conocimiento de la realidad tal y como se presenta en una situación espacio temporal dada. Según Zorrilla (1993), la investigación básica denominada también pura o fundamental, busca el progreso científico, acrecentar los conocimientos teóricos, sin interesarse directamente en sus posibles aplicaciones o consecuencias prácticas; es más formal y persigue las generalizaciones con vistas al desarrollo de una teoría basada en principios y leyes.

### 2.3.2. Diseño de investigación

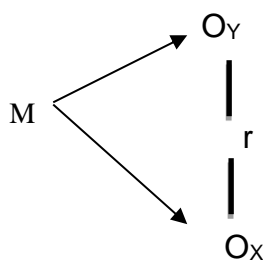
El tipo de diseño de la presente investigación es, no experimental, transversal y correlacional.

Es no experimental porque sus variables carecen de manipulación intencional, analizan y estudian los hechos y fenómenos de la realidad después de su ocurrencia.

“Es transversal, porque se recolectan los datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”. (Hernández et al, 2003, p. 208)

Es correlacional porque “este tipo de estudios tienen como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables”. (Hernández et al, 2003, p. 47).

El esquema que representa el diseño de este estudio es:





Donde “M” es la muestra de estudio, los subíndices “x, y,” en cada “O” indican las observaciones obtenidas en cada una de las variables distintas (x, y) y finalmente la “r” hace mención a la posible relación existentes entre variables estudiadas.

Hernández et al. (2010) manifiesta que, “el diseño señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio, contestar las interrogantes que se ha planteado y analizar la certeza de la hipótesis formulada en un contexto en particular” (p.120).

## 2.4 Población y muestra

### 2.4.1. Población

Se denomina población, al conjunto de elementos que tiene características comunes, por lo tanto, el conjunto de elementos que posea esta característica se denomina población. Según carrasco, (2010). La población es el conjunto de todos los elementos (unidad de análisis) que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolla el trabajo de investigación. (p.237)

Para el presente estudio, se han asumido un muestreo no probabilístico, el cual fueron seleccionados de manera inopinático (los disponibles), aquellos que se encontraban de casualidad o por la disponibilidad de tiempo, haciendo un total de 133 participantes docentes de las instituciones educativas del distrito El Agustino, en el año 2015.

Tabla 3

*Instituciones educativas del distrito El Agustino – muestra de estudio*

	Institución Educativa	Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Glorioso Húsares de Junín	35	26.31
	Libertadores de Ayacucho	15	11.27
	Andrés Avelino Cáceres	42	31.57
	María Parado de Bellido	14	10.52
	Antonia Moreno de Cáceres	13	9.77
	Héroes del Cenepa	14	10.52
	Total	133	100,0

### *Muestra de estudio*

#### **2.4.2. Muestra**

La muestra es representativa de una investigación cuando las características de los elementos constitutivos de la muestra tienen el mismo carácter que la población. Para el caso la ubicación geográfica de las instituciones educativas fue un criterio de selección importante puesto que se escogieron Instituciones Educativas equidistantes que representaran al distrito El Agustino.

Para el presente estudio, se han asumido un muestreo no probabilístico, el cual fueron seleccionados de manera inopinático (los disponibles), aquellos que se encontraban de casualidad o por la disponibilidad de tiempo, haciendo un total de 133 participantes docentes de las instituciones educativas del distrito El Agustino, en el año 2015.

#### **Criterios de inclusión**

Ser docente de las instituciones educativas de gestión pública del distrito El Agustino, seleccionadas para el estudio.

Haber asistido el día de aplicación del cuestionario

#### **Criterios de exclusión**

No ser miembro de la comunidad educativa de las instituciones educativas de gestión pública del distrito El Agustino, seleccionadas para el estudio.

Haber llegado tarde o faltado el día de aplicación del cuestionario

#### **Método de investigación:**

Según Quispe, (2011; p.71)) citado por Soto (2014), El método de investigación es hipotético deductivo, porque nos permite probar las hipótesis a través de un diseño estructurado, así mismo porque busca la objetividad y mide la variable del objeto de estudio; este método permite probar la verdad o falsedad de la hipótesis que no se pueden demostrar directamente, debido a su carácter de enunciado general.

Hernández (2010), así mismo los grandes investigadores en metodología de la investigación, señalan que, en la investigación cuantitativa, se aplica la lógica deductiva. De lo general a lo particular como por ejemplo de las leyes y teorías a los datos (p11). A sí mismo la presente investigación, presenta un enfoque de método cuantitativo; porque se realizó la medición de las variables y se han expresado los resultados de la medición en valores numéricos.

## **2.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **Técnica: encuesta**

Para la recolección de datos se empleó la técnica de la encuesta, por lo que se administraron a la muestra de docentes y administrativos un cuestionario con escala de medición de las variables tipo Likert, el cual se describe en la sección correspondiente.

Según Carrasco (2005) es una técnica para la investigación social por excelencia, debido a su utilidad, versatilidad, sencillez y objetividad de los datos con que ella se obtiene. (p.314) A sí mismo define como una técnica de investigación social para la indagación, exploración y recolección de datos, mediante preguntas formuladas directa o indirectamente a los sujetos que constituyen la unidad de análisis de estudio investigativo.

### **2.5.1 Instrumento: Cuestionario.**

Según Carrasco. (2005) afirma que el cuestionario es el instrumento de investigación social más usado cuando se estudia gran número de personas, ya que permite una respuesta directa, mediante la hoja de preguntas que se le entrega a cada una de ellas. Las preguntas estandarizadas se preparan con anticipación y previsión. (p.318).

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010) un cuestionario, consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis. (p.217), este proceso se ejecuta en la operacionalización.

## Fichas técnicas

### Ficha Técnica del cuestionario Competencias Directivas

Nombre de la Encuesta : Cuestionario de Competencias Directivas.

Autor : Basilio Lovaton, Angel

Año de Publicación : 2014.

Procedencia : Perú.

Tiempo : 30 minutos aproximadamente.

Descripción de la prueba: Consta de 30 ítems, y 5 dimensiones con alternativas de respuesta de opción múltiple, de tipo Likert.

### Objeto de la prueba

Con la escala se obtienen información referido a determinar la percepción sobre Competencias Directivas.

El cuestionario acerca de Competencias Directivas consta de 30 ítems, que están organizados en cinco sub-escalas orientadas la percepción de fortalezas y debilidades en relación con 5 áreas distintas:

Gestión del conocimiento (6 ítems).

Liderazgo (6 ítems).

Habilidades comunicativas (6 ítems).

Valores éticos (6 ítems).

Trabajo en equipo (6 ítems).

Para cada ítem se da una respuesta indicando el grado en que la afirmación hecha se aplica en cada área evaluada, en 5 categorías:

Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre, Siempre. Así:

### Calificación:

Se califica de 1 a 5 y se presenta de la siguiente manera:

Nunca = 1

Casi nunca = 2

A veces = 3

Casi siempre = 4

Siempre = 5

### Ficha Técnica del Inventario de Clima Organizacional

Autores	: Litwin y Stringer
Procedencia	Su propia teoría
Adaptado por	; Lilian Rosalinda Sotomayor
Versión	: Traducción al Español.
Edad de aplicación	: 20 años en adelante.
Administración	: Individual y colectiva
Duración	: Aproximadamente 25 minutos.

Descripción de la prueba: Esta escala se elaboró para medir el nivel de Clima Organizacional que existe entre el personal profesional docente de la IEE del distrito de El Agustino. El inventario está compuesto por un total de 53 ítems, los cuales se presentan en una escala de 1 a 5 de la siguiente manera:

Nunca = 1	Casi nunca = 2	A veces = 3
Casi siempre = 4	Siempre = 5	

#### 2.5.2. Validez del instrumento

El instrumento elaborado se proporcionó a tres expertos de investigación, integrado por catedráticos entre Magíster y Doctores en Educación, que laboran en la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, para conocer su opinión y obtener sugerencias, las que se tomaron en cuenta para su fortalecimiento.

#### 2.5.3. Confiabilidad

La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados. (Hernández et al, 2010, p. 147).

Para establecer la confiabilidad se aplica una prueba piloto, a una muestra de 20 docentes de la población investigada, fueron seleccionados al azar y se les

aplicó los instrumentos, para procesar los datos en el paquete estadístico Statistic package of Social Sciences (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales) SPSS Versión 2.0.

Con la prueba de Alfa de Cronbach, se evaluó la consistencia interna referida a la coherencia de los ítems y a la interrelación entre las variables siendo el resultado 0.965 en Competencias directivas y 0,934 para Clima Organizacional. Las pruebas estadísticas de fiabilidad son mayores al alfa mínimo aceptable. Deduciéndose que los cuestionarios son fiables y se procedió a aplicarlos a la muestra seleccionada.

Tabla 4

*Variable de estudio 1: competencias directivas*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,965	30

*Fuente:* Base de datos spss (Anexo 2)

Tabla 5

*Variable de estudio 2: Clima Organizacional*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,934	53

*Fuente:* Base de datos spss

Tabla 6

*Niveles de Confiabilidad*

-1	a	0	No es confiable.
0.01	a	0.49	Baja confiabilidad
0.5	a	0.75	Moderada confiabilidad.
0.76	a	0.89	Fuerte confiabilidad.
0.9	a	1	Alta confiabilidad

*Fuente:* Soto (2014)

### **Resultados de la prueba estadística de fiabilidad de Alfa de Cronbach**

Para establecer la fiabilidad utilizando el coeficiente de Cronbach, se ha aplicado el programa SPSS Versión 20.0; donde están integrados todos los procesos que

conducen a la obtención de las correlaciones de ítem-total y la fiabilidad total (alfa de Cronbach). Para la variable Competencias directivas y Clima Organizacional.

## 2.6 Métodos de análisis de datos

En primer lugar, se procedió a encuestar a la muestra conformada por 133 docentes de las instituciones educativas estatales del distrito de El Agustino. La sesión dura 20 minutos aproximadamente, se les aplicó el proceso para emitir respuestas en el instrumento de estudio, con el objetivo de recolectar la información acerca de las variables y dimensiones de investigación.

Posteriormente, se procedió a la calificación y tabulación de los datos a través del programa estadístico SPSS versión 20.0 en español para obtenerlos resultados pertinentes al estudio, los cuales serán mostrados mediante tablas y figuras, con su correspondiente interpretación, de acuerdo a los objetivos e hipótesis planteados en la presente investigación.

Para la contratación de las hipótesis se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman.

Tabla 7.

### *Escala de interpretación del valor/grado de las correlaciones*

Valor		Interpretación	
De:	A:		
	$\pm 1.00$	Correlación Perfecta	Positiva o Negativa
$\pm 0.90$	$\pm 0.99$	Correlación Muy Alta	Positiva o Negativa
$\pm 0.70$	$\pm 0.89$	Correlación Alta	Positiva o Negativa
$\pm 0.40$	$\pm 0.69$	Correlación Moderada	Positiva o Negativa
$\pm 0.20$	$\pm 0.39$	Correlación Baja	Positiva o Negativa
$\pm 0.01$	$\pm 0.19$	Correlación Muy Baja	Positiva o Negativa
$\pm 0.00$		Correlación Nula	

*Fuente:* Robles, R. & Pino, N. (1981). *Estadística*. Lima: INIDE

## 2.7. Aspectos éticos

La presente investigación se fundamenta en la veracidad de los datos recopilados por los diferentes teóricos del mundo académico en los aspectos de antecedentes y las teorías. Las sugerencias se plantean con la finalidad de que las Institución

Educativas del distrito El Agustino tomen las medidas más adecuadas para que mejore la calidad educativa.

Este trabajo de investigación ha cumplido con los criterios establecidos por el diseño de investigación cuantitativa de la Universidad César Vallejo, el cual sugiere a través de su formato el camino a seguir en el proceso de investigación. Asimismo, se ha cumplido con respetar la autoría de la información bibliográfica, por ello se hace referencia de los autores con sus respectivos datos de editorial y la parte ética que éste conlleva.



### **III. RESULTADOS**

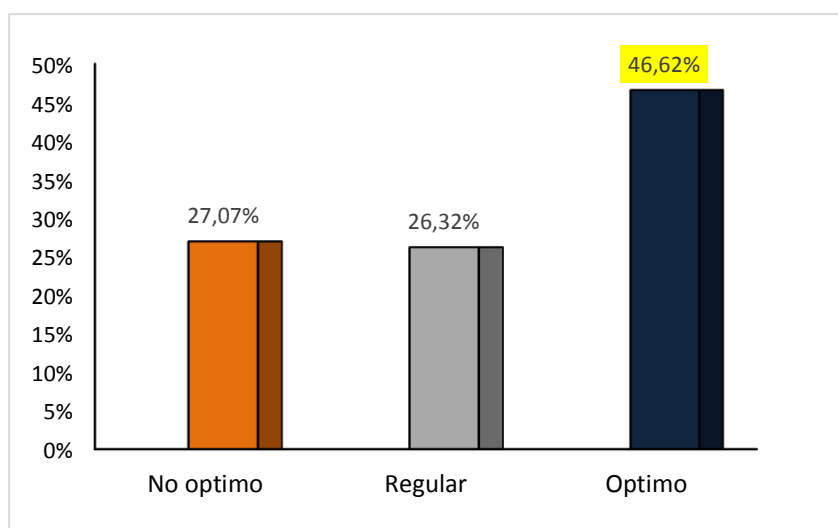
### 3.1. Descripción de resultados

Para la presentación de los resultados, se asumirán las puntuaciones de la variable de competencias directiva y Clima Organizacional obtenidas a partir del cuestionario tipo Likert. Después de la obtención de los datos a partir de los instrumentos descritos, procedemos al análisis de los mismos, en primera instancia se presentan los resultados generales en cuanto a los niveles de la variable de estudio de manera descriptiva, para luego tratar la prueba de hipótesis.

Tabla 8

*Frecuencia y porcentaje de las competencias directivas en instituciones educativas de El Agustino, 2015.*

		Frecuencia	porcentaje
Válido	No óptimo	36	27,07%
	Regular	35	26,32%
	Óptimo	62	46,62%
	Total	133	100.00



*Figura 1. Niveles de percepción de las competencias directivas en instituciones educativas de El Agustino, 2015.*

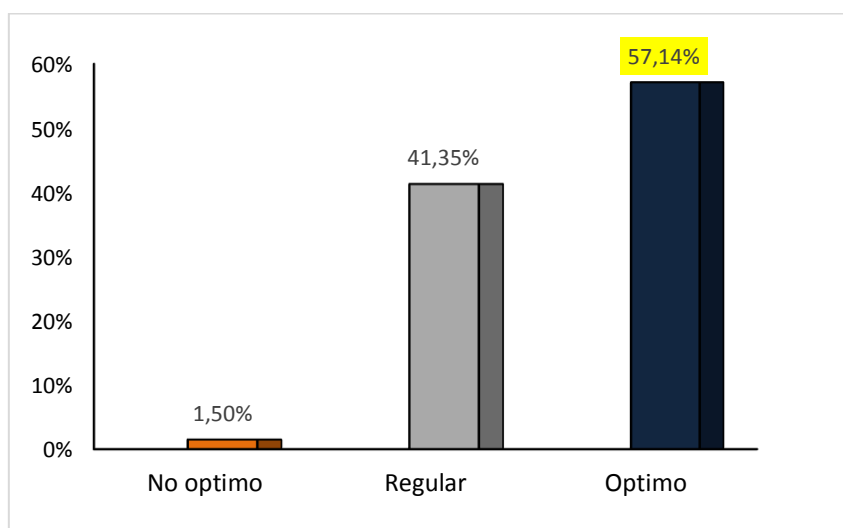
En la tabla 8 y figura 1, los resultados indican que, del total de encuestados, el 27,07% percibe que las competencias directivas en instituciones educativas se

ubican en el nivel no óptimo, así mismo el 26.32% lo ubica en un nivel regular y el 46.62% ubica a las de las competencias directivas en el nivel óptimo.

Tabla 9

*Frecuencia y porcentaje de gestión del conocimiento en instituciones educativas de El Agustino.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	No óptimo	2	1.50
	Regular	55	41,35
	Óptimo	76	57.14
	Total	133	100,00



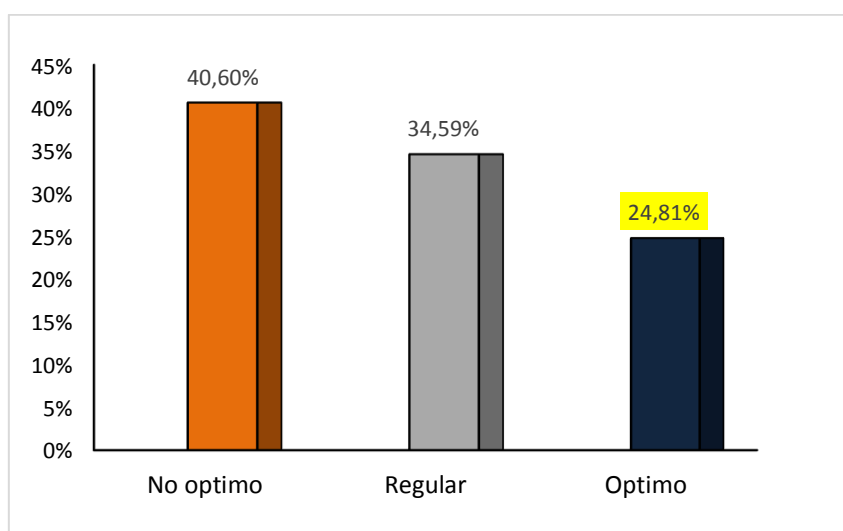
*Figura 2. Niveles de percepción de gestión del conocimiento en instituciones educativas de El Agustino, 2015.*

En la tabla 9 y figura 2, los resultados indican que, del total de encuestados, solo el 1.50% percibe que la gestión del conocimiento en instituciones educativas de El Agustino, es decir lo ubica en el nivel no óptimo, así mismo el 41,35% lo ubica en un nivel regular y el 57.14% ubica a la gestión del conocimiento de los directivos en el nivel óptimo.

Tabla 10

*Frecuencia y porcentaje de liderazgo en instituciones educativas de El Agustino.*

Liderazgo				
		Frecuencia	Porcentaje	
Válido	No óptimo	54	40.60	
	Regular	46	34.59	
	Óptimo	33	24.81	
	Total	133	100,00	



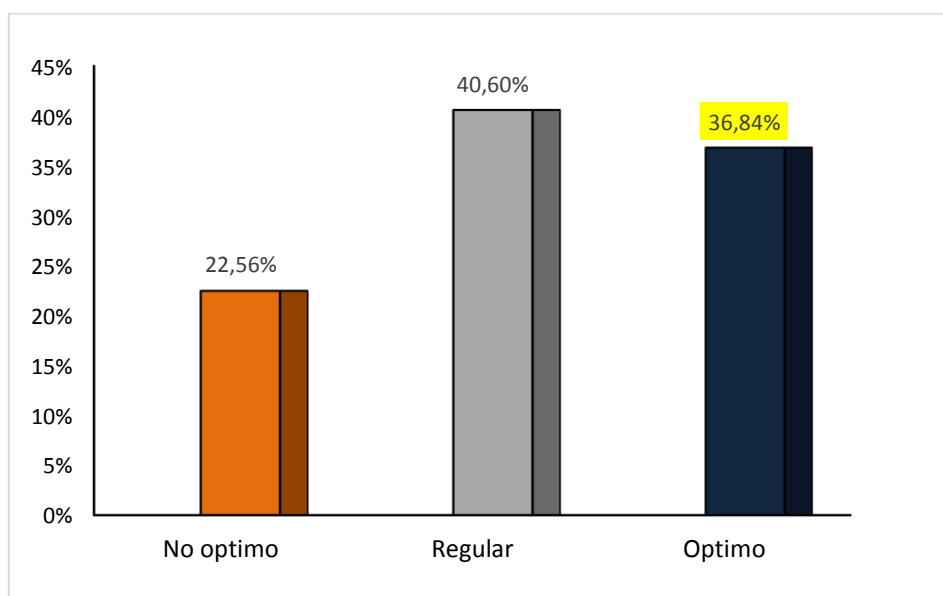
*Figura 3. Niveles de percepción del liderazgo directivo en instituciones educativas de El Agustino, 2015.*

En la tabla 10 y figura 3, los resultados indican que del total de encuestados el 40.60% percibe que el liderazgo directivo en instituciones educativas de El Agustino está en un nivel no óptimo, así mismo el 34.59% lo ubica en un nivel regular y el 24.81% ubica al liderazgo directivo en el nivel óptimo.

Tabla 11

*Frecuencia y porcentaje de las habilidades comunicativas en instituciones educativas de El Agustino.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	No óptimo	30	22,56
	Regular	54	40,60
	Óptimo	49	36.84
	Total	133	100,00



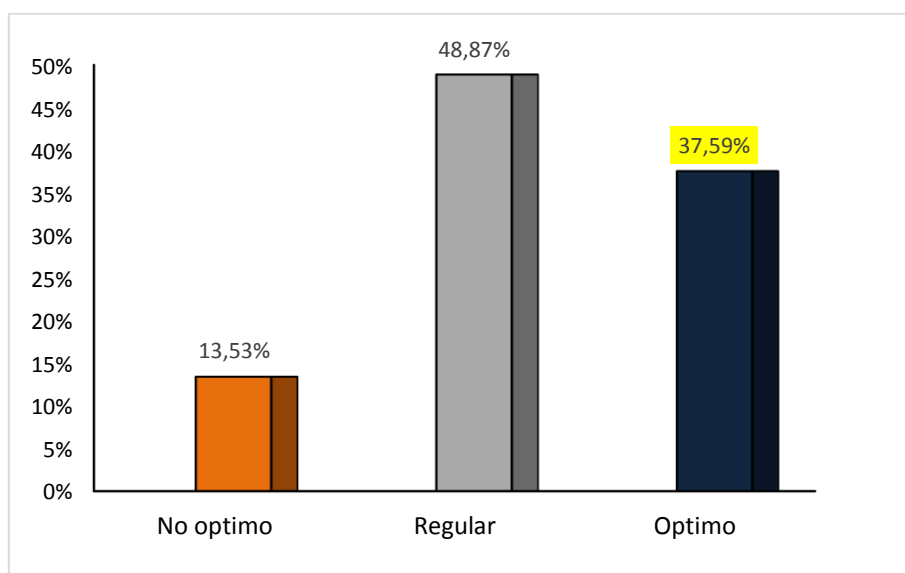
*Figura 4. Niveles de percepción de las habilidades comunicativas en directivos en instituciones educativas de El Agustino, 2015.*

De la tabla 11 y figura 4, se interpreta que del total de la muestra el 22,56% percibe que las habilidades comunicativas se ubican en un nivel no óptimo, mientras que el 40.60% percibe que las habilidades comunicativas se ubica en un nivel regular, de la misma forma el 36.84% de la muestra manifiesta de la variable habilidades comunicativas se ubica en el nivel óptimo

Tabla 12.

*Frecuencia y porcentaje de los valores éticos en instituciones educativas de El Agustino.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	No óptimo	18	13,53
	Regular	65	48,87
	Óptimo	50	37,59
	Total	133	100,00



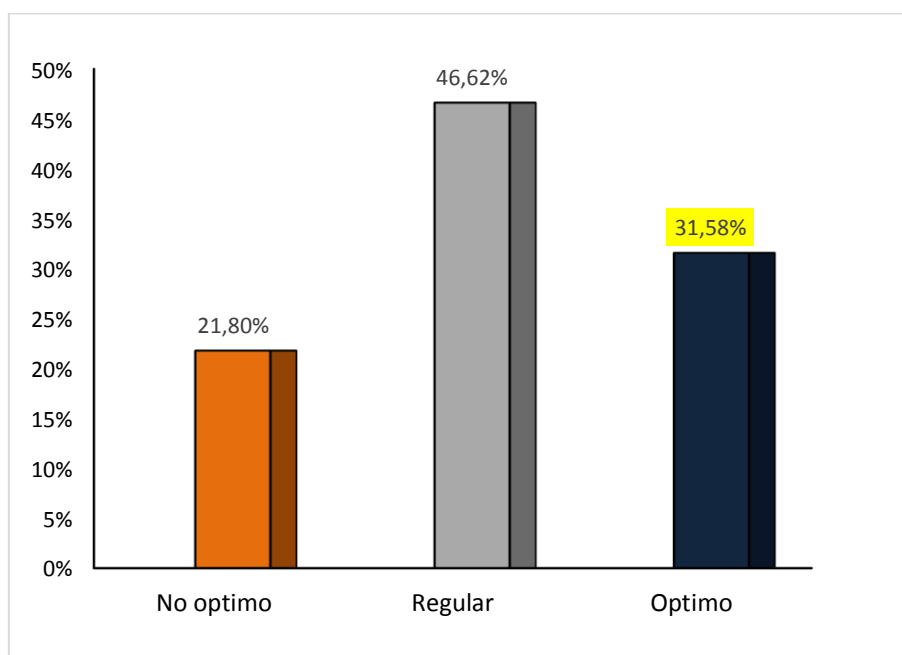
*Figura 5. Niveles de percepción de los valores éticos en directivos en instituciones educativas de El Agustino, 2015.*

De la tabla 12 y figura 5, se interpreta que del total de encuestados el 13,53% percibe que los valores éticos de los directivos se ubican en un nivel no óptimo, así mismo el 48,87% percibe que los valores éticos se ubica en un nivel regular, de la misma forma el 37.59% de la muestra manifiesta de la variable valores éticos se ubica en el nivel óptimo.

Tabla 13

*Frecuencia y porcentaje de trabajo en equipo en instituciones educativas de El Agustino.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	No óptimo	29	21,80
	Regular	62	46,62
	Óptimo	42	31,58
	Total	133	100,00



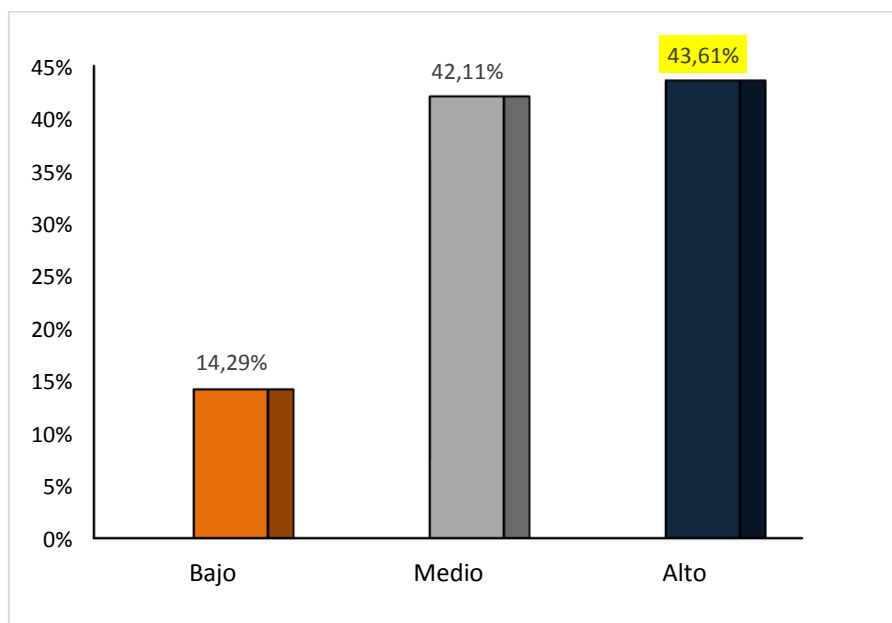
*Figura 6. Niveles de percepción del trabajo en equipo en instituciones educativas de El Agustino, 2015.*

De la tabla 13 y figura 6, se interpreta que del total de encuestados el 21.80% percibe que el trabajo en equipo se ubican en un nivel no óptimo, así mismo el 46.62% percibe que el trabajo en equipo se ubica en un nivel regular, de la misma forma el 31.58% de la muestra manifiesta de la variable trabajo en equipo se ubica en el nivel óptimo.

Tabla 14

*Frecuencia y porcentaje de percepción del clima organizacional en instituciones educativas de El Agustino.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	19	14,29
	Medio	56	42,11
	Alto	58	43,61
	Total	133	100,0



*Figura 7. Niveles de percepción del clima organizacional en instituciones educativas de El Agustino, 2015.*

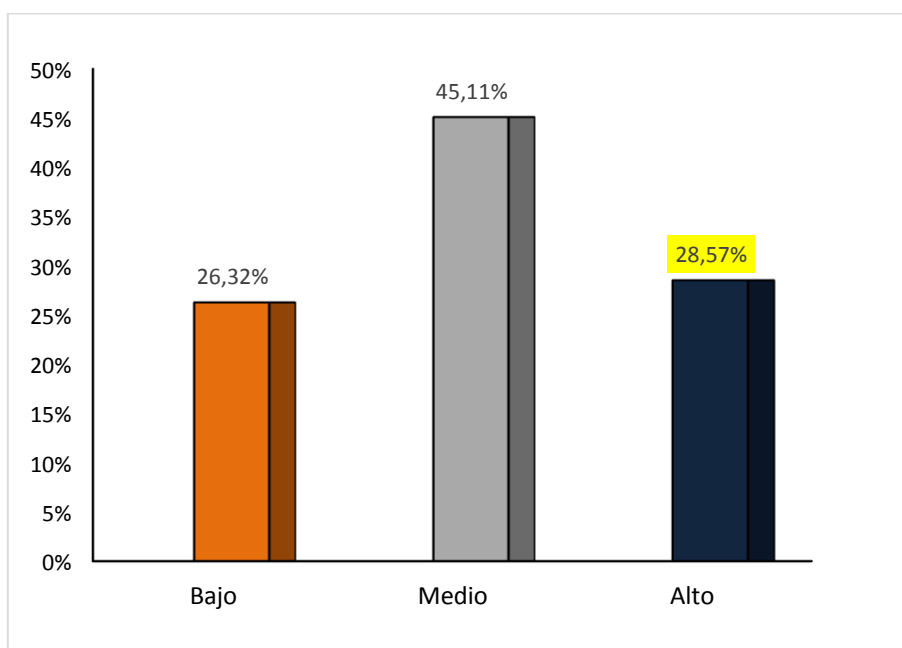
De la tabla 14 y figura 7, según los resultados obtenidos se interpreta que, del total de encuestados el 14,29% percibe que el clima organizacional en instituciones educativas de El Agustino, tiene un bajo nivel, de la misma forma el 42,11% de la muestra manifiesta de la variable clima organizacional está en un nivel medio, mientras que el 43,61% de la muestra manifiesta percibir un alto nivel de clima organizacional.



Tabla 15

*Frecuencia y porcentaje de percepción de la dimensión estructura del clima organizacional en instituciones educativas de El Agustino.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	19	14,29
	Medio	39	29,32
	Alto	75	56,39
	Total	133	100,0



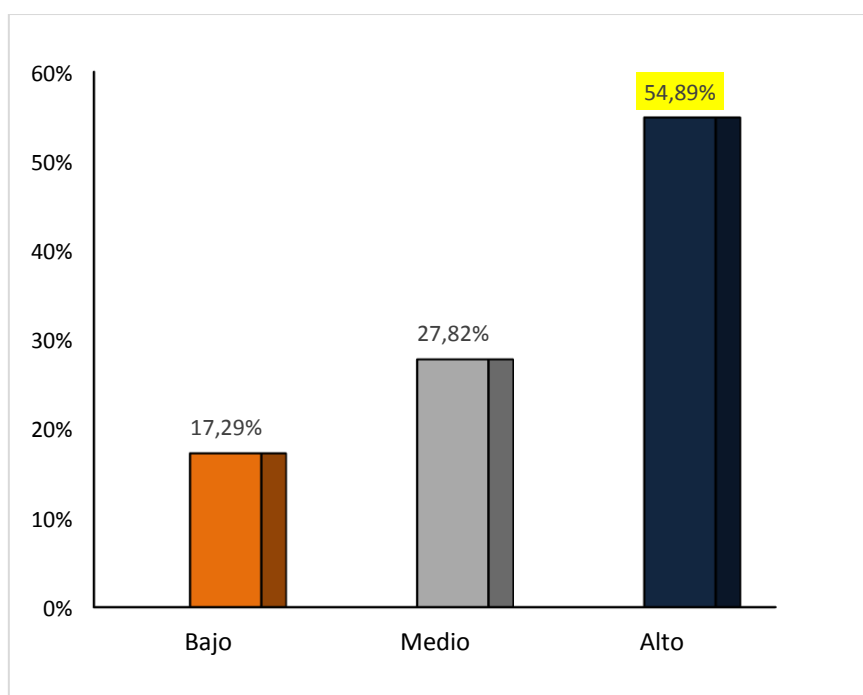
*Figura 8. Niveles de percepción de la dimensión estructura del clima organizacional en instituciones educativas de El Agustino, 2015.*

De la tabla 15 y figura 8, según los resultados obtenidos se observa que, del total de encuestados el 26.32% percibe que la dimensión estructura del clima organizacional en instituciones educativas, tiene bajo nivel, de la misma forma el 45.11% de la muestra manifiesta que la variable en cuestión está en un nivel medio, mientras que el 28.57% de la muestra, manifiesta percibir un alto nivel en la dimensión estructura del clima organizacional en instituciones educativas de El Agustino.

Tabla 16.

*Frecuencia y porcentaje de percepción de la dimensión recompensa de la variable clima organizacional en instituciones educativas de El Agustino.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	23	17,29
	Medio	37	27.82
	Alto	73	54.89
	Total	133	100,0



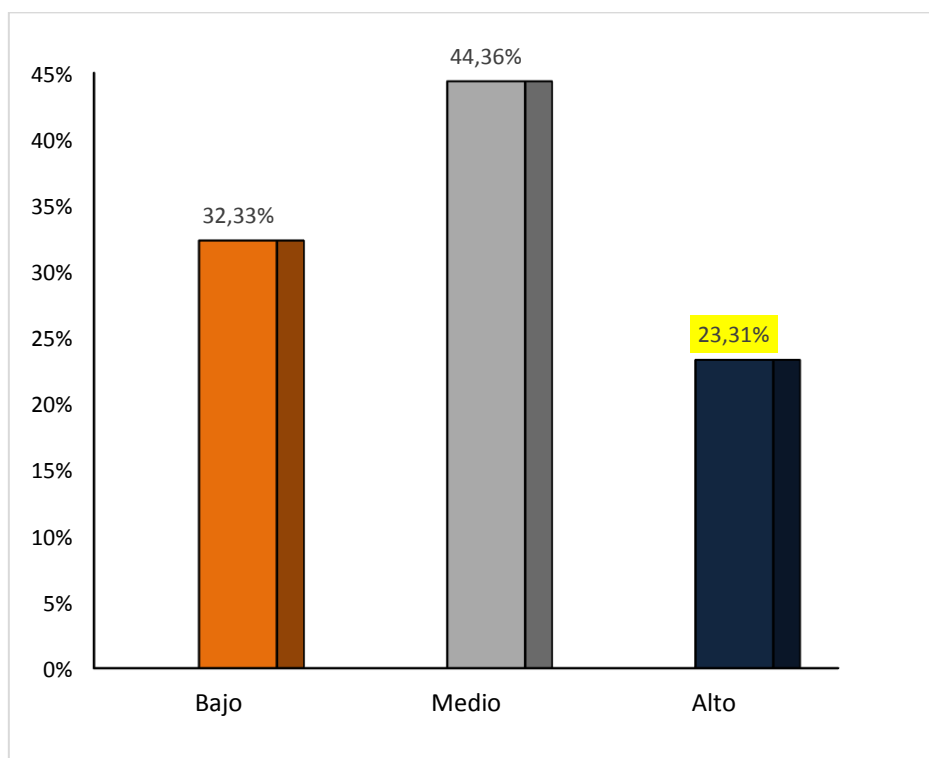
*Figura 9. Niveles de percepción de la dimensión recompensa de la variable clima organizacional en instituciones educativas de El Agustino.*

De la tabla 16 y figura 9, según los resultados obtenidos se interpreta que, del total de encuestados el 17,29% percibe que la dimensión recompensa en instituciones educativas, tiene un nivel bajo, de la misma forma el 27.82% de la muestra manifiesta que la dimensión recompensa está en un nivel medio, así también el 54.89% de la muestra manifiesta percibir un alto nivel en la dimensión recompensa de la variable clima organizacional en instituciones educativas de El Agustino.

Tabla 17

*Frecuencia y porcentaje de percepción de la dimensión riesgo de la variable clima organizacional en instituciones educativas de El Agustino.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	43	32,33
	Medio	59	44.36
	Alto	31	23.31
	Total	133	100,00



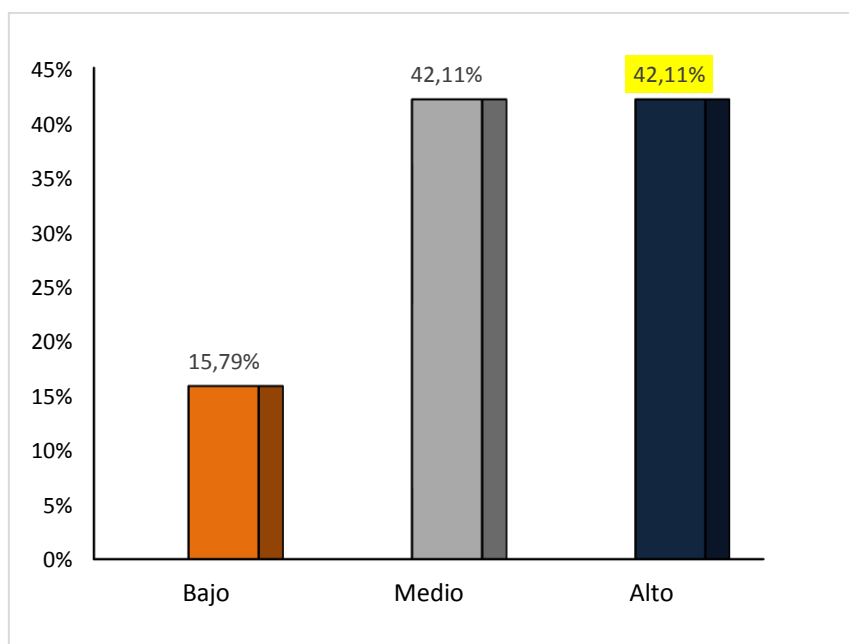
*Figura 10. Niveles de percepción de la dimensión riesgo de la variable clima organizacional en instituciones educativas de El Agustino.*

De la tabla 17 y figura 10, según los resultados obtenidos se interpreta que, del total de encuestados el 32,33% percibe que la dimensión riesgo de la variable clima organizacional, tiene un bajo nivel, de la misma forma el 44.36% de la muestra manifiesta que la dimensión riesgo está en un nivel medio, mientras que el 23.31% de la muestra manifiesta percibir un alto nivel de la dimensión riesgo de la variable clima organizacional.

Tabla 18.

*Frecuencia y porcentaje de percepción de la dimensión relaciones humanas de la variable clima organizacional en instituciones educativas de El Agustino.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	21	15.79
	Medio	56	42,11
	Alto	56	42,11
	Total	133	100,00



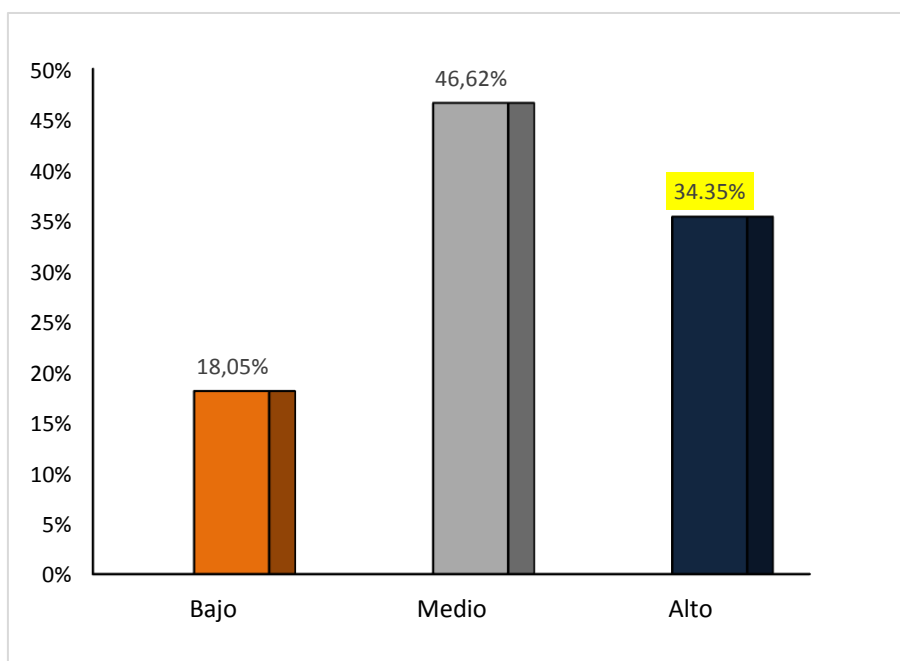
*Figura 11. Niveles de percepción de la dimensión relaciones humanas en instituciones educativas de El Agustino, 2015.*

De la tabla 18 y figura 11, según los resultados obtenidos se interpreta que, del total de encuestados el 15.79% percibe que la dimensión relaciones humanas de la variable clima organizacional en instituciones educativas, tiene un bajo nivel, de la misma forma el 42,11% de la muestra manifiesta que la dimensión relaciones humanas de la variable clima organizacional está en un nivel medio, mientras que el 42,11% de la muestra manifiesta percibir a dicha dimensión en un nivel alto.

Tabla 19.

*Frecuencia y porcentaje de percepción de la dimensión estándares de desempeño de la variable clima organizacional en instituciones educativas de El Agustino.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	24	18,05
	Medio	62	46.62
	alto	47	34,35
	Total	133	100,00



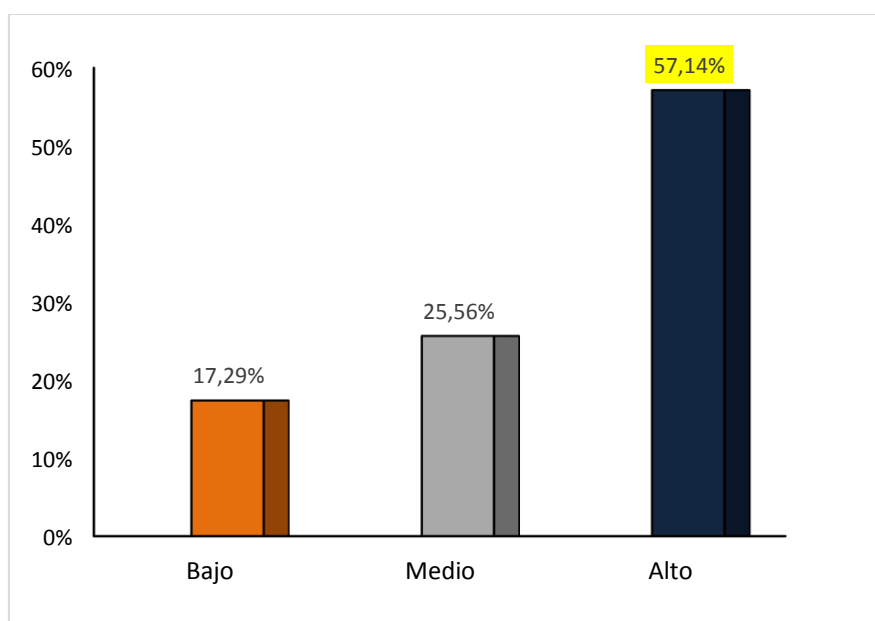
*Figura 12. Niveles de percepción de la dimensión estándares de desempeño de la variable clima organizacional en instituciones educativas de El Agustino.*

De la tabla 19 y figura 12, según los resultados obtenidos se interpreta que, del total de encuestados el 18,05% percibe que la dimensión estándares de desempeño de la variable clima organizacional en instituciones educativas, tiene un bajo nivel, de la misma forma el 46.62% de la muestra manifiesta que la variable en cuestión se ubica en un nivel medio, mientras que el 34.35% de la muestra manifiesta percibir un alto nivel de en la dimensión estándares de desempeño.

Tabla 20.

*Frecuencia y porcentaje de percepción de la dimensión apoyo de la variable clima organizacional en instituciones educativas de El Agustino.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	23	17,29
	Medio	34	25,56
	Alto	76	57,14
	Total	133	100,00



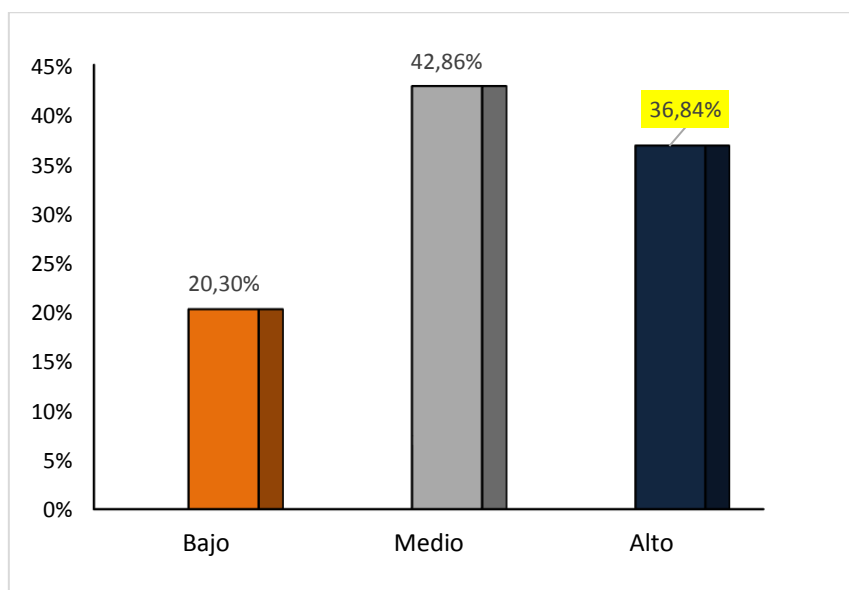
*Figura 13. Niveles de percepción de la dimensión apoyo de la variable clima organizacional en instituciones educativas de El Agustino, 2015.*

De la tabla 20 y figura 13, según los resultados obtenidos se interpreta que, del total de encuestados el 17,29% percibe que la dimensión apoyo de la variable el clima organizacional en instituciones educativas, tiene un nivel bajo, de la misma forma el 25,56% de la muestra manifiesta la dimensión apoyo de la variable clima organizacional está en un nivel medio, mientras que el 57,14% de la muestra manifiesta percibir un alto nivel en la dimensión apoyo.

Tabla 21.

*Frecuencia y porcentaje de percepción de la dimensión conflicto de la variable clima organizacional en instituciones educativas de El Agustino.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	27	20,30
	Medio	57	42.86
	Alto	49	36.84
	Total	133	100,00



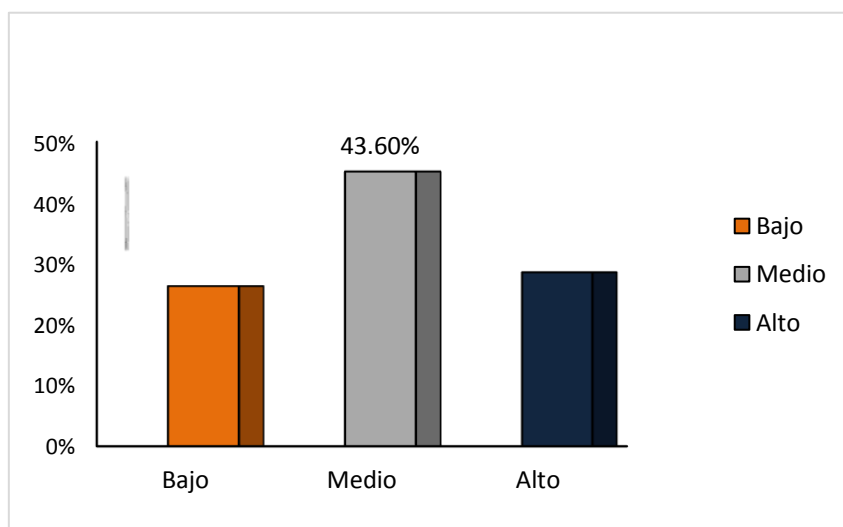
*Figura 14. Niveles de percepción de la dimensión conflicto de la variable clima organizacional en instituciones educativas de El Agustino, 2015.*

De la tabla 21 y figura 14, según los resultados obtenidos se interpreta que, del total de encuestados el 20,30% percibe que la dimensión conflicto de la variable el clima organizacional, tiene un nivel bajo, de la misma forma el 42.86% de la muestra manifiesta la dimensión conflicto de la variable en cuestión está en un nivel medio, mientras que el 36.84% de la muestra manifiesta percibir un alto nivel en la dimensión apoyo.

Tabla 22.

*Frecuencia y porcentaje de percepción de la dimensión identidad de la variable clima organizacional en instituciones educativas de El Agustino.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	35	26,32
	Medio	58	43.60
	Alto	40	30.07
	Total	133	100,00



*Figura 15. Niveles de percepción de la dimensión identidad del clima organizacional en instituciones educativas de El Agustino, 2015.*

De la tabla 22 y figura 15, según los resultados obtenidos se interpreta que, del total de encuestados el 26,31% percibe que la dimensión identidad de la variable clima organizacional en instituciones educativas, tiene un nivel bajo, de la misma forma el 43.60% de la muestra manifiesta que la dimensión identidad se ubica en un nivel medio, mientras que el 30.07% de la muestra manifiesta percibir un alto nivel en la dimensión identidad.



### 3.2. Contrastación de hipótesis

#### Hipótesis general

Ho: No existe relación entre las competencias directivas y el clima organizacional en las Instituciones Educativas de gestión pública del distrito El Agustino, 2015

Hi: Existe relación entre las competencias directivas y el clima organizacional en las Instituciones Educativas de gestión pública del distrito El Agustino, 2015

Tabla 23

*Relación entre competencias directivas y clima organizacional en las Instituciones Educativas de gestión pública del distrito El Agustino, 2015*

Correlaciones			Competencia s directivas	Clima organizacional
Rho de Spearman	Competencias directivas	Coeficiente de correlación	1,000	,667**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	133	133
	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	,667**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	133	133

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

De los resultados de la tabla adjunta se aprecia el grado de correlación entre las variables que es determinado y demostrado por el Rho de Spearman  $\rho = 0,667^{**}$  que significa que existe un alto nivel de correlación positiva entre las variables, y el valor y  $^{**}p\text{-valor} = 0,000 < 0,01$ ) que demuestra el grado de significación o asociatividad entre las variables, por lo que se rechaza la hipótesis nula y acepta la hipótesis de investigación. Por lo tanto, se afirma que, si existe relación entre competencias directivas y clima organizacional en las Instituciones Educativas de gestión pública del distrito El Agustino, 2015

#### Hipótesis específica 1

Ho: No existe relación entre gestión del conocimiento y el clima organizacional en instituciones educativas del distrito El Agustino – 2015

Hi: Existe relación entre gestión del conocimiento y el clima organizacional en instituciones educativas del distrito El Agustino – 2015.

Tabla 24

*Relación entre gestión del conocimiento y clima organizacional en las Instituciones Educativas de gestión pública del distrito El Agustino, 2015*

Correlaciones			Gestión del conocimiento	Clima organizacional
Rho de Spearman	Gestión del conocimiento	Coeficiente de correlación	1,000	,657**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	133	133
	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	,657**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	133	133

\*\*La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

De los resultados de la tabla adjunta se aprecia el grado de correlación entre las variables que es determinado y demostrado por el Rho de Spearman  $\rho = 0,657^{**}$  que significa que existe un alto nivel de correlación positiva entre las variables, y  $^{**}p\text{-valor} = 0,000 < 0,01$  que demuestra el grado de significación o asociatividad entre las variables, por lo que se rechaza la hipótesis nula y acepta la hipótesis de investigación. Por lo tanto, se afirma que si existe relación entre gestión del conocimiento y clima organizacional en las instituciones educativas de gestión pública del distrito El Agustino, 2015.

### Hipótesis específica 2

Ho: Existe relación del liderazgo y el clima organizacional en instituciones educativas del distrito El Agustino – 2015

Hi: Existe relación del liderazgo y el clima organizacional en instituciones educativas del distrito El Agustino – 2015.

Tabla 25.

*Relación entre el liderazgo y el clima organizacional en las Instituciones Educativas de gestión pública del distrito El Agustino, 2015*

Correlaciones				
Rho de Spearman	El liderazgo		El liderazgo	Clima organizacional
		Coeficiente de correlación	1,000	,585**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	133	133
	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	,585**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	133	133

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

De los resultados de la tabla adjunta se aprecia el grado de correlación entre las variables que es determinado y demostrado por el Rho de Spearman  $\rho = 0,585^{**}$  que significa que existe un nivel moderado de correlación positiva entre las variables, y  $^{**}p\text{-valor} = 0,000 < 0,01$  que demuestra el grado de significación o asociatividad entre las variables, por lo que se rechaza la hipótesis nula y acepta la hipótesis de investigación. Por lo tanto se afirma que si existe relación entre el liderazgo y clima organizacional en las instituciones educativas de gestión pública del distrito El Agustino, 2015.

### Hipótesis específica 3

Ho: No existe relación entre las habilidades comunicativas y el clima organizacional en instituciones educativas del distrito El Agustino – 2015

Hi: Existe relación entre las habilidades comunicativas y el clima organizacional en instituciones educativas del distrito El Agustino – 2015

Tabla 26

*Relación entre habilidades sociales y el clima organizacional en las Instituciones Educativas de gestión pública del distrito El Agustino, 2015*

Correlaciones				
Rho de Spearman	Habilidades comunicativas		Habilidades comunicativas	Clima organizacional
		Coeficiente de correlación	1,000	,629**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	133	133
	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	,629**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	133	133

\*\*La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

De los resultados de la tabla adjunta se aprecia el grado de correlación entre las variables es determinado y demostrado por el Rho de Spearman  $p = 0,629^{**}$  que significa que existe un alto nivel de correlación positiva entre las variables, y  $^{**}p\text{-valor} = 0,000 < 0,01$  que demuestra el grado de significación o asociatividad entre las variables, por lo que se rechaza la hipótesis nula y acepta la hipótesis de investigación. Por lo tanto, se afirma que si existe relación entre las habilidades comunicativas y clima organizacional en las instituciones educativas de gestión pública del distrito El Agustino, 2015.

#### Hipótesis específica 4

Ho: No existe la relación entre los valores éticos y el clima organizacional en instituciones educativas del distrito El Agustino – 2015

Hi: Existe la relación entre los valores éticos y el clima organizacional en instituciones educativas del distrito El Agustino – 2015.

Tabla 27.

*Relación entre los valores éticos y el clima organizacional en las Instituciones Educativas de gestión pública del distrito El Agustino, 2015*

Correlaciones				
Rho de Spearman	Valores éticos		Valores éticos	Clima organizacional
		Coeficiente de correlación	1,000	,503**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	133	133
	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	,503**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	133	133

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

De los resultados de la tabla adjunta se aprecia el grado de correlación entre las variables es determinado y demostrado por el Rho de Spearman  $\rho = 0,503^{**}$  que significa que existe un moderado nivel de correlación positiva entre las variables, y  $^{**}p\text{-valor} = 0,000 < 0,01$  que demuestra el grado de significación o asociatividad entre las variables, por lo que se rechaza la hipótesis nula y acepta la hipótesis de investigación. Por lo tanto, se afirma que si existe relación entre los valores éticos y clima organizacional en las instituciones educativas de gestión pública del distrito El Agustino, 2015.

### Hipótesis específica 5

Ho: No existe relación entre el trabajo en equipo y el clima organizacional en instituciones educativas del distrito El Agustino – 2015

Hi: Existe relación entre el trabajo en equipo y el clima organizacional en instituciones educativas del distrito El Agustino – 2015

Tabla 28.

*Relación entre el trabajo en equipo y el clima organizacional en las Instituciones Educativas de gestión pública del distrito El Agustino, 2015.*

Correlaciones			Trabajo en equipo	Clima organizacional
Rho de Spearman	Trabajo en equipo	Coeficiente de correlación	1,000	,661**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	133	133
	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	,661**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	133	133

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

De los resultados de la tabla adjunta se aprecia el grado de correlación entre las variables, esto es determinado y demostrado por el Rho de Spearman  $\rho = 0,661^{**}$  que significa que existe un alto nivel de correlación positiva entre las variables, y  $^{**}p\text{-valor} = 0,000 < 0,01$  que demuestra el grado de significación o asociatividad entre las variables, por lo que se rechaza la hipótesis nula y acepta la hipótesis de investigación. Por lo tanto, se afirma que, si existe relación entre el trabajo en equipo y clima organizacional en las instituciones educativas de gestión pública del distrito El Agustino, 2015.

## **IV. DISCUSIÓN**

De acuerdo a los resultados obtenidos, y teniendo en cuenta el problema, los objetivos y las hipótesis de investigación, los hallazgos orientan:

El objetivo es demostrar la relación entre Competencias directivas y clima organizacional, la técnica que se utilizó fue la encuesta y como instrumento, dos cuestionarios validados y graduados en la escala de Likert que se aplicaron a docentes elaborados en base a las teorías sobre Competencia directiva y Clima Organizacional.

En la tabla 9 y figura 2, los resultados indican que, del total de encuestados, solo el 1.50% percibe que la gestión del conocimiento en instituciones educativas de El Agustino, es decir lo ubican en el nivel no óptimo, así mismo el 41,35% lo ubica en el nivel regular y el 57.14% ubica a la gestión del conocimiento de los directivos en el nivel óptimo.

Al plantear el contraste de grado de correlación entre las variables es determinado y demostrado por Rho de Spearman  $p = 0,667$  que significa que existe un alto nivel de correlación positiva entre las variables, y el valor  $**p\text{-valor} = 0,000 < 0,01$ ) que demuestra el grado de asociatividad entre las variables, se concluye que, si existe relación entre competencias directivas y clima organizacional en las Instituciones Educativas de gestión pública del distrito El Agustino, 2015

Se adhiere González (2012) en su tesis titulada “Las competencias directivas y la dinámica organizacional en la escuela primaria”, concluye que un líder o ser un líder exige contar con atributos y habilidades propias del dirigente educativo, éstas pueden ser: creatividad, seguridad, iniciativa, capacidad técnica, de comunicación, de convencimiento, de motivación, etc.

Por otro lado, Stringer (2002) señala que los líderes de las organizaciones crean y dirigen la energía motivacional que obliga a las personas a actuar. Ciertas prácticas de liderazgo afectan los sentimientos las motivaciones y los comportamientos de las personas, por lo tanto, el liderazgo crea cierta atmósfera o clima en la organización y este influye en el desempeño en la organización.



Al comentar Chiavenato (2006) afirma que: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana".

La importancia de la influencia del liderazgo en la consecución de objetivos del trabajo en equipo en toda organización se produce mediante el proceso de comunicación de objetivos específicos.

En la tabla 8 y figura 1, los resultados indican que, del total de encuestados, el 27,07% percibe que las competencias directivas en instituciones educativas se ubican en el nivel no óptimo, así mismo el 26.32% lo ubica en un nivel regular y el 46.62% ubica a las de las competencias directivas en el nivel óptimo.

Al plantear el contraste de grado de correlación entre las variables es determinado y demostrado por Rho de Spearman  $\rho = 0,661$  que significa que existe un alto nivel de correlación positiva entre las variables, y  $**p\text{-valor} = 0,000 < 0,01$  que demuestra el grado de significación o asociatividad entre las variables. Por tanto, se concluye que si existe relación entre el trabajo en equipo y clima organizacional en las instituciones educativas de gestión pública del distrito El Agustino, 2015.

Se adhiere Maduro y Rietveldt (2009) en su trabajo de investigación titulado "Competencias del gerente educativo en el desarrollo de la práctica pedagógica del docente de educación básica" Los gerentes educativos tienen diseño y liderazgo del proyecto educativo, para lo cual diseñan actividades para integrar a padres y representantes a la escuela, ofrecen oportunidad de participación en los proyectos pedagógicos comunitarios a los docentes, coordinan acciones pedagógicas para el intercambio de experiencias, proponen estrategias novedosas para la actualización de los docentes y verifican el cumplimiento de los docentes y el rendimiento de los estudiantes.

Se adhiere, Stringer (2002) señalando que los líderes de las organizaciones crean y dirigen la energía motivacional que obliga a las personas a actuar. Ciertas prácticas de liderazgo afectan los sentimientos las motivaciones y los comportamientos de las personas, por lo tanto, el liderazgo crea cierta atmósfera o clima en la organización y este influye en el desempeño en la organización.

El liderazgo bien dirigido a las personas de una organización estatal o particular es importante porque genera un clima de participación de todos sus miembros que producirá un bienestar y productividad.

“las competencias directivas son el conjunto de actitudes, habilidades y comportamientos movilizables para resolver diversas situaciones problemáticas, en diferentes contextos, garantizando el éxito de la persona que ejerce la función directiva en las instituciones educativas”.

En la tabla 8 y figura 1, los resultados indican que, del total de encuestados, el 27,07% percibe que las competencias directivas en instituciones educativas se ubican en el nivel no óptimo, así mismo el 26.32% lo ubica en un nivel regular y el 46.62% ubica a las de las competencias directivas en el nivel óptimo.

Al plantear el contraste de grado de correlación entre las variables es determinado y demostrado por Rho de Spearman  $\rho = 0,657$  que significa que existe un alto nivel de correlación positiva entre las variables, y  $**p\text{-valor} = 0,000 < 0,01$  que demuestra el grado de significación o asociatividad. Por lo tanto, se concluye que, si existe relación entre gestión del conocimiento y clima organizacional en las instituciones educativas de gestión pública del distrito El Agustino, 2015.

Se adhiere Serrano (2011) en su tesis doctoral titulada: Competencias directivas: Pensamiento aristotélico y enfoques actuales. Concluye lo siguiente: un directivo competente y probo conseguirá no sólo encauzar adecuadamente su propia organización, sino que, por su poder e influencia, contribuirá también a construir una sociedad mejorada, más justa, más humana.

En nuestro país las políticas educativas pasadas, en lo referente a la selección de docentes para asumir la función directiva en las instituciones educativas, se formularon sin considerar si cumplen o no con los perfiles, los requisitos profesionales y las competencias necesarias para asumir responsablemente la conducción de las mismas.

Propone MINEDU (2013) en el documento de trabajo del Marco de Buen Desempeño Docente rescata los elementos esenciales de toda competencia: (1)

“Son características o atributos personales (2) relacionadas con ejecuciones que producen resultados exitosos manifestados en la acción. (3) Que funcionan como un sistema interactivo y globalizador superior y diferente a la suma de los atributos individuales (4) que logran resultados en diferentes contextos”.

Existe grado de significación o asociatividad, si existe relación entre gestión del conocimiento y clima organizacional en las instituciones educativas de gestión pública del distrito El Agustino, 2015 comprobado en la tabla 8 y figura 1 en donde el 46.62% ubica a las competencias directivas en el nivel óptimo.

De la tabla 18 y figura 11, según los resultados obtenidos se interpreta que, del total de encuestados el 15.79% percibe que la dimensión relaciones humanas de la variable clima organizacional en instituciones educativas, tiene un bajo nivel, de la misma forma el 42,11% de la muestra manifiesta que la dimensión relaciones humanas de la variable clima organizacional está en un nivel medio, mientras que el 42,11% de la muestra manifiesta percibir a dicha dimensión en un nivel alto.

Al plantear el contraste de grado de correlación entre las variables es determinado y demostrado por Rho de Spearman  $\rho = 0,629$  que significa que existe un alto nivel de correlación positiva entre las variables, y  $**p\text{-valor} = 0,000 < 0,01$  que demuestra el grado de significación o asociatividad entre las variables, Por lo tanto, se concluye que si existe relación entre las habilidades comunicativas y clima organizacional en las instituciones educativas de gestión pública del distrito El Agustino, 2015.

Se adhiere Marcano (2010) realizó una investigación titulada: el clima organizacional y el desempeño laboral en la circunscripción militar del estado bolivariano de miranda-Venezuela concluyendo que los integrantes de la institución realizan tareas en grupo, donde se pone de manifiesto que existe colaboración y apoyo entre compañeros de trabajo para lograr objetivos y metas en común, siendo a la inversa entre supervisores y subordinados, dado que la relación en muchos casos no promueve la comunicación, lo que limita la posibilidad de intervenir y coordinar los grupos y equipos de trabajo para lograr las metas institucionales, sin embargo es importante señalar que se logran precisar los resultados esperados de

la labor desempeñada por el personal a pesar de evidenciarse un nivel de supervisión inadecuado.

Para Sacchi (s.f.), la gestión del conocimiento es “la gestión del capital intelectual en una organización, con la finalidad de añadir valor a los productos y servicios que ofrece la organización en el mercado y de diferenciarlos competitivamente”. (p.3).

Los grupos y equipos de trabajo en una organización se encuentran bien dirigidos cuando el trabajo realizado es óptimo en función de la gestión del capital intelectual que añade valor a un servicio.

De la tabla 12 y figura 5, se interpreta que del total de encuestados el 13,53% percibe que los valores éticos de los directivos se ubican en un nivel no óptimo, así mismo el 48,87% percibe que los valores éticos se ubica en un nivel regular, de la misma forma el 37.59% de la muestra manifiesta de la variable valores éticos se ubica en el nivel óptimo.

Al plantear el contraste de grado de correlación entre las variables es determinad y demostrado por Spearman  $p=0,585$  que significa que existe un nivel moderado de correlación positiva entre las variables, y  $**p\text{-valor} = 0,000 < 0,01$  que demuestra el grado de significación o asociatividad entre las variables. Por lo tanto, se concluye que si existe relación entre el liderazgo y clima organizacional en las instituciones educativas de gestión pública del distrito El Agustino, 2015.

A su vez, Martínez (2009) en su tesis titulada clima organizacional y desempeño laboral de los Docentes adscritos al departamento de preescolar de Luz de la Universidad del Zulia, existe entre el personal un líder capaz de orientar la participación en las actividades del Departamento y se utiliza el poder como factor determinante en el desarrollo de la vida organizacional. Del mismo modo, la información fluye de manera efectiva en todos los niveles, los mensajes son comunicados de forma escrita a todos y cada uno de los niveles del Departamento.

Puga y Martínez (2008) “los comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva, deben estar sostenidas

por las competencias orientados al conocimiento; liderazgo; habilidad de comunicación; valores éticos y habilidad para trabajar en equipo”. (p.89).

Toda estructura organizacional necesita de la función directiva que debe estar sostenida por competencias y valores éticos que se manifiestan en el actuar frente a las personas.

De la tabla 11 y figura 4, se interpreta que del total de la muestra el 22,56% percibe que las habilidades comunicativas se ubican en un nivel no óptimo, mientras que el 40.60% percibe que las habilidades comunicativas se ubica en un nivel regular, de la misma forma el 36.84% de la muestra manifiesta de la variable habilidades comunicativas se ubica en el nivel óptimo

Al plantear el contraste de grado de correlación entre las variables es determinado y demostrado por Rho de Spearman  $p = 0,503$  que significa que existe un moderado nivel de correlación positiva entre las variables, y  $**p\text{-valor} = 0,000 < 0,01$  que demuestra el grado de significación o asociatividad entre las variables. Se concluye que, si existe relación entre los valores éticos y clima organizacional en las instituciones educativas de gestión pública del distrito El Agustino, 2015.

Se adhiere Hinojosa (2010) en su tesis titulada “clima organizacional y satisfacción laboral de profesores del colegio sagrados corazones padres franceses. Universidad de Chile, existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Esta relación aparece presente en los ítems interrelacionados entre estas dimensiones, es decir, la satisfacción laboral de los profesores está presente positivamente siempre y cuando el clima organizacional tenga una construcción también positiva o adecuada.

En la tabla 8 y figura 1, los resultados indican que, del total de encuestados, el 27,07% percibe que las competencias directivas en instituciones educativas se ubican en el nivel no óptimo, así mismo el 26.32% lo ubica en un nivel regular y el 46.62% ubica a las de las competencias directivas en el nivel óptimo.

Asimismo, Hellriegel, Jackson y Slocum (2009) al hablar de competencias gerenciales define: “son el conjunto de habilidades, comportamientos y actitudes

que una persona debe poseer para ser efectiva en un amplio abanico de puestos y en distintas clases de organizaciones” (p. 4).

Consideramos importante los antecedentes de Chaucha (2014), en su tesis para optar el grado de magister, titulada “Las competencias gerenciales y la gestión administrativa de los directores en las instituciones educativas de la provincia de Huaylas- 2013”.Habiéndose hallado que en 69% de docentes se relacionó el desarrollo de competencias gerenciales con una poco adecuada administración de recursos financieros, lo que se confirmó con la prueba de Spearman, en la que el valor de 0,565 y el p valor de 0,000 permitió considerar que el valor obtenido no es producto del azar sino de la relación entre las variables analizadas; por lo tanto se acepta la hipótesis de investigación la que afirma que existe relación directa y significativa entre el desarrollo de las competencias gerenciales y el nivel de administración de los recursos financieros de las I.E. públicas de E.B.R. de la provincia de Huaylas - Región Ancash.

En el campo organizacional, Puga y Martínez (2008), “Para garantizar la viabilidad de la empresa en el largo plazo, es imperativo que el administrador actual se especialice en recopilar, generar y diseminar conocimiento útil por todos los ámbitos de la organización” (p.4).

Sacsa (2010) en su tesis para optar el grado de maestría titulada “Relación entre el clima organizacional y el desempeño académico de los docentes de los centros de educación básica alternativa del distrito de San Martín de Porres”. Del contraste de la Hipótesis General, se obtuvo un valor  $p=00.000 < 0.05$ , por lo que podemos afirmar, que existe relación entre Clima Organizacional y Desempeño de los Docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAS) del Distrito de san Martín de Porres. La correlación conjunta arrojó 0.768, que caracteriza a un Clima institucional bueno.

## **V. CONCLUSIONES**

- Primera:** De los resultados Rho de Spearman  $\rho = 0,667$  que significa que existe un alto nivel de correlación positiva entre las variables, y el valor  $**p\text{-valor} = 0,000 < 0,01$ ) que demuestra el grado de asociatividad entre las variables, se concluye que, si existe relación entre competencias directivas y clima organizacional en las Instituciones Educativas de gestión pública del distrito El Agustino, 2015
- Segunda:** Los resultados muestran que el Rho de Spearman  $\rho = 0,657$  que significa que existe un alto nivel de correlación positiva entre las variables, y  $**p\text{-valor} = 0,000 < 0,01$  que demuestra el grado de significación o asociatividad. Por lo tanto, se concluye que, si existe relación entre gestión del conocimiento y clima organizacional en las instituciones educativas de gestión pública del distrito El Agustino, 2015.
- Tercera:** Siendo los resultados Rho de Spearman  $\rho = 0,585$  que significa que existe un nivel moderado de correlación positiva entre las variables, y  $**p\text{-valor} = 0,000 < 0,01$  que demuestra el grado de significación o asociatividad entre las variables. Por lo tanto, se concluye que si existe relación entre el liderazgo y clima organizacional en las instituciones educativas de gestión pública del distrito El Agustino, 2015.
- Cuarta:** De los resultados demostrados por el Rho de Spearman  $\rho = 0,629$  que significa que existe un alto nivel de correlación positiva entre las variables, y  $**p\text{-valor} = 0,000 < 0,01$  que demuestra el grado de significación o asociatividad entre las variables, Por lo tanto, se concluye que si existe relación entre las habilidades comunicativas y clima organizacional en las instituciones educativas de gestión pública del distrito El Agustino, 2015.
- Quinta:** Demostrándose los resultados Rho de Spearman  $\rho = 0,503$  que significa que existe un moderado nivel de correlación positiva entre las variables, y  $**p\text{-valor} = 0,000 < 0,01$  que demuestra el grado de significación o asociatividad entre las variables. Se concluye que, si



existe relación entre los valores éticos y clima organizacional en las instituciones educativas de gestión pública del distrito El Agustino, 2015.

**Sexta:** Según los resultados Rho de Spearman  $\rho = 0,661$  que significa que existe un alto nivel de correlación positiva entre las variables, y  $**p\text{-valor} = 0,000 < 0,01$  que demuestra el grado de significación o asociatividad entre las variables. Por lo tanto, se concluye que si existe relación entre el trabajo en equipo y clima organizacional en las instituciones educativas de gestión pública del distrito El Agustino, 2015.

## **VI. RECOMENDACIONES**

**Primera:** Se recomienda a las autoridades de la UGEL 05, Ministerio de Educación Gobierno Central, instituciones y redes educativas, ser más exigentes en la selección de personal que se encargará de la dirección de instituciones educativas estatales, tamizar personal con perfil idóneo, que demuestren competencias en el dominio de conocimientos, capacidades, representaciones y comportamientos movilizados para resolver problemas profesionales, esto facilitara resultados idóneos en cuanto al clima organizacional en cada escuela.

La UGE 05 debe crear un perfil que describa claramente: las funciones del puesto, sus atribuciones, limitaciones, requerimientos técnicos de la persona y cualquier otro aspecto relevante a considerar en el director de escuela evaluando sus referencias personales y laborales. Llamar a sus contactos y solicitar una referencia de la persona puede revelar información importante e incluso ayudar a tener una mejor imagen del candidato en cuestión.

**Segunda:** Se recomienda a todo líder o autoridad máxima de una institución educativa la formación continua personal, de sí mismo y el de sus subalternos, manifestado en la gestión del conocimiento que fortalecerá la seguridad y dominio del conocimiento integral de la profesión y por ende se incrementará los niveles de clima organizacional en las instituciones educativas de gestión pública del distrito El Agustino, 2015.

El gerente educativo debe buscar constantemente la excelencia, mejorando cada día su calidad para ejercer funciones que le permitan mantener un liderazgo positivo y democrático, mediante el cual se motive al personal para que se desempeñe con entusiasmo y dedicación.

**Tercera:** El director como líder, está en constante coordinación con los subordinados para se cumplan los objetivos institucionales por lo tanto se recomienda a las universidades y pedagógicos, el entrenamiento de la capacidad de liderazgo desde la formación profesional del

educador. Un buen líder motivará a las personas para que hagan aquello que deben realizar, ello crearía condiciones laborales favorables en los miembros de una organización y por lo tanto se fortalecería el clima organizacional.

La gerencia en toda organización educativas constituye un factor de primordial importancia por cuanto los actos técnico\_ docentes administrativos que se desarrollan han de estar íntimamente relacionado con la acción gerencial de la organización, el azar, las situaciones casuales y la improvisación son actos opuestos a la buena gerencia; razón por la cual el gerente de estas instituciones debe cumplir la labor de director, conductor y controlador de todas las actividades del proceso educativo de la institución que administra, a fin de prevenir las eventualidades que influyen negativamente en dicho proceso.

**Cuarta:** Se recomienda a los directivos insistir en los procesos y formas de comunicación, siendo la más importante las habilidades comunicativas, que permitirá al director establecer condiciones para elevar el nivel de clima organizacional en las instituciones educativas de gestión pública.

Los directivos, al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus subordinados a hacer sus mejores esfuerzos. Así que los que cumplen roles gerenciales deben también ser líderes eficaces, dado que el liderazgo implica seguidores y las personas tienden a seguir a quienes proveen medios para satisfacer necesidades y deseos, implica además que en las funciones de dirección el gerente debe motivar a los subordinados y para ello es necesario una óptima comunicación.

**Quinta:** Existe normas legales establecidas para lograr una gestión exitosa es por ello que se recomienda a los directivos demostrar desempeño ético y transparencia en los resultados de gestión, ello creará confianza en la comunidad educativa y el clima organizacional

en las instituciones educativas de gestión pública favorecerán las condiciones laborales.

El liderazgo democrático recurre al mínimo a la intimidación de las personas para inducirlas a la acción, asimismo, usa la información para un mayor conocimiento de los antecedentes, intereses, y habilidades de todos los miembros. También logran que alcancen las metas a través del esfuerzo sincero, la motivación, el compromiso, la confianza y el respeto, de igual manera, existe una alta orientación hacia la tarea y hacia la persona.

**Sexta:** Se recomienda a los directivos fomentar y dar condiciones laborales para grupo trabajo en equipo, ello implicaría fortalecer interdependencia activa entre los integrantes que comparten, mejores resultados para un mejor servicio y elevar el nivel de clima organizacional en las instituciones educativas de gestión pública.

Los estilos gerenciales, de los supuestos creencias y valores que los administradores tienen con relación al comportamiento del humano dentro de la organización. Esas suposiciones moldean no sólo la manera de conducir las personas, sino la forma como se divide el trabajo, se planea y organizan las actividades. Es así como el gerente asume un estilo para gerenciar la organización a su cargo.

El liderazgo debe constituirse en una conducta que sirva de soporte a las relaciones humanas dentro del campo organizacional.

## **VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Alvarado, O. (2000). *Gestión Educativa. Enfoques y Procesos* (1º ed.). Lima, Perú: Editorial UDEGRAF S.A.
- Amador, J. (2003). *Proceso Administrativo*. Recuperado de [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/procesoadministrativo/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesoadministrativo/)
- Anzola, M. (2002). *Administración De Pequeñas Empresas* (2º ed.). México: Editorial McGrawhill.
- Bachenheimer, H. (2002). *Administración de Empresas*. Recuperado de [http://drupal.puj.edu.co/files/OI118\\_Herman\\_0.pdf](http://drupal.puj.edu.co/files/OI118_Herman_0.pdf)
- Barroso, P. (2004). *Dimensiones del clima organizacional: Instituto Nacional de Canalizaciones*. Caracas, Venezuela: Departamento de RR.HH.
- Brunet, G. (1987). *El Clima de Trabajo en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Carolís, A., y Simonis, M. (1994). *Prevalencia de factores en la conformación del clima organizacional percibido según el modelo de litwin y stringer caso de estudio gerencia de producción de una empresa multinacional*. Caracas : Tesis de Grado UCAB.
- Carrasco, S. (2002). *en su tesis titulada Gestión educativa y calidad de formación profesional en la Facultad de educación de la UNSACA para optar el grado de magister con mención a la educación*. Recuperado de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1589/1/carrasco\\_ds.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1589/1/carrasco_ds.pdf)
- Carrasco, S. (2002). *Gestión Educativa y Calidad de la formación profesional en la Facultad de Educación de la UNSACA*. Lima , Perú: Tesis de Maestría en Educación.
- Carrasco, S. (2008). *Metodología de la investigación científica* (2º ed.). Editorial San marcos E.I.R., editor.
- Casassús, J. (1998). *Acerca de la práctica y la teoría de la gestión: Marcos Conceptuales para el análisis de los Cambios en la Gestión de los Sistemas Educativos*. Recuperado de

<http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/6lagestioneducativaunnuevoparadigma.pdf>

Cervera, L. (2012). *En tesis titulado liderazgo transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de los Olivos para optar el grado de Doctora en Educación, de la UMSM.* Recuperado de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2365/1/cervera\\_cl.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2365/1/cervera_cl.pdf)

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (4º ed.). McGraw-Hill. Interamericana. Editores. DE.C.V.

Chiavenato, I. (2012). *Introducción a la teoría general de la administración* (8º ed.). México: McGraw-Hill. Interamericana. Editores. DE.C.V.

Definición org. (2010). *Diccionario de la Real Academia Española*. Recuperado de <http://www.abc.com.py/articulos/funciones-de-la-gestion-administrativa-1113406.html>

Dessler, G. (1993). *Organización y Administración: Enfoque Situacional* (2º ed.). México: Prentice Hall Hispano Americana, S.A.

Domínguez, N., y Peralta, E. (2013). *Necesidad e Importancia de la gestión administrativa*. Recuperaido de <http://prezi.com/gic6d4ow9aou/necesidad-e-importancia-de-la-gestion-administrativa/>

Drucker, P. (2002). *La gerencia en la sociedad futura*. Bogotá: ed. Norma.

El peruano. (2013). *Aprueban reglamento de la ley N° 29944, ley de la reforma magisterial.* Recuperado de [http://minedu.gob.pe/files/6151\\_201305030929.pdf](http://minedu.gob.pe/files/6151_201305030929.pdf)

Farro, C. (1995). *Gerencia de centros educativos*. Lima: Centro de Proyección Cristiana.

Fayol, H. (1916). *Teoría clásica de la administración*. Recuperado de [http://loginbp.untrefvirtual.edu.ar/archivos/repositorio//0/32/html/archivos/doc/Chiavenato\\_Introd-a-la-teoria\\_cap-4.pdf](http://loginbp.untrefvirtual.edu.ar/archivos/repositorio//0/32/html/archivos/doc/Chiavenato_Introd-a-la-teoria_cap-4.pdf)

Flores , J. (2000). *Aplicación de los estímulos organizacionales para mejoramiento del Clima Organizacional UNMSM*. Lima, Perú .



- García, J. (2008). *Tesis para optar el Grado Académico de Magíster en Administración de la Educación Universitaria en la UNMSM, titulado Relación entre la Ejecución Curricular y el Desempeño Docente Según los estudiantes de la Facultad de Educación de la UNF V* “. Lima, Perú.
- Garza, D. (2010). en su tesis titulada *El Clima Organizacional en La Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaria de Seguridad Publica en Tamaupilas – México*. Recuperado de <http://www.fcav.uat.edu.mx/siap/data/TMDE021.pdf>
- Goncalvez, A. (1999). *Dimensiones del clima organizacional, Sociedad Latinoamericana para la Calidad*. Recuperado de <http://www.calidad.org/alexis-goncalves>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación* (3º ed.). México: McGraw-Hill. Interamericana. Editores. DE.C.V.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5º ed.). México: McGraw-Hill. Interamericana. Editores. DE.C.V.
- Hinojosa, C. (2010). en su tesis titulada *clima organizacional y satisfacción laboral de profesores del colegio sagrados corazones padres franceses programa de doctorado en gestión y políticas educativas*. Recuperado de <http://genesismex.org/ACTIDOCE/CURSOS/CHILE-CO-OT'10/TRABAFIN/CLAUDIO%20HINOJOSA.pdf>
- Inciarte, A., Marcano, N., y Reyes, M. (2006). *Gestión académico-administrativa en la educación básica* . Revista Venezolana de Gerencia v.11 n.34 Maracaibo jun. 2006.
- Kast, E., y Rosenzweing, E. (1999). *Administración en las Organizaciones* (4º ed.). México: McGraw-Hill. Interamericana. Editores. DE.C.V.
- Kolb, D., Rubin, I., y Mcyntire, J. (2001). *Psicología de las organizaciones*. Recuperado de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1140/1/pelaez\\_lo.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1140/1/pelaez_lo.pdf)

- Litwin, G., y stringer, R. (1968). *La motivación y el clima organizacional*. Boston *investigación en administración de empresas de la escuela de postgrado de la Universidad de Harvard*.
- López, U. (2013). *En Su Tesis Titulado Clima Organizacional Para optar el título de ingeniero en negocios y gestión empresarial*. Universidad Tecnológica Tula Tepeji. Recuperado de <http://www.uttt.edu.mx/catalogouniversitario/imagenes/galeria/131a.pdf>
- Marcano, J. (2010). *realizó una investigación titulada: el clima organizacional y el desempeño laboral en la circunscripción militar del estado bolivariano de miranda*. Venezuela. Recuperado de <http://www.orestesenlared.com.ve/Postgrado/tesisyasmin.pdf>
- Marín, N. (2003). *Relación entre el clima y el Compromiso organizacional en una empresa sector petroquímica Tesis de Grado UCAB*. Caracas.
- Martínez, V. (2009). *En su tesis titulada clima organizacional y desempeño laboral de los Docentes adscritos al departamento de preescolar de Luz de la Universidad del Zulia*.
- Mejía, E. (2009). *en a su tesis titulada: La Gestión del Director y el Clima Org. en las Instituciones Educativas de Nivel secundaria de Vitarte Jurisdicción de la UGEL N° 06- Distrito de Ate Vitarte para optar el Grado Académico en la Universidad Nacional de Educación UNE*.
- Mejía, E. (2011). *Módulo Gestión Administrativa tecnología en gestión logística y comercio exterior*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/luis12455/origen-evolucion-y-precursos-de-la-gestin-administrativa-8803842>
- Montañez, O. (2008). *Modelo de Gestión Administrativa para la toma de decisiones Financieras en una Pequeña Empresa*. Obtenido de <http://www.oocities.org/es/johanmontanez/fase3/t5.html>
- Pérez, M., y Perea, E. (2010). *En su tesis titulado El Clima Organizacional en el desarrollo de los sistemas organizativos*.
- Piña, H., y Fernández, M. (2009). *en su tesis titulada Gestión administrativa, su articulación con la gestión pedagógica en los centros educativos Mercedes*

- Consuelo Matos y Francisco del Rosario Sánchez. Recuperado de <http://hilmapina.blogspot.com/2010/06/investigacion-gestion-administrativa.html>
- Quichca, G. (2012). *En su tesis titulado Relación entre la calidad de gestión administrativa y el Desempeño docente según los estudiantes del I al VI Ciclo 2010 - I del instituto superior particular "la Pontificia" del distrito Carmen alto provincia de Huamanga*. Ayacucho, Perú.
- Ramos, M. (2011). *Mujeres y Liderazgo: una nueva forma de dirigir*. España: Universidad de Valencia.
- Retamozo, P. (2003). *Planificación estratégica de la automatización de procesos administrativos*. Recuperado de [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Basic/retamozo\\_np/Cap2.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Basic/retamozo_np/Cap2.pdf)
- Reyes, L. (2011). *Estándares de Desempeño Docente*. Recuperado de [http://www.oei.es/docentes/articulos/estandares\\_desempeno\\_docente\\_reyes.pdf](http://www.oei.es/docentes/articulos/estandares_desempeno_docente_reyes.pdf)
- Robbins, S. (1997). *Comportamiento Organizacional* (7º ed.). México: Editorial Prentice Hall.
- Robbins, S., y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13º ed.). Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Robles, R., y Pino, N. (1981). *Estadística*. Lima: INIDE.
- Rodríguez, D. (1999). *Clima Organizacional como Herramienta de Gestión*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/223/jam.htm>
- Romero, S., y Jaramillo, S. (2010). *clima organizacional su relación con el factor humano*. Recuperado de [http://dgrh.salud.gob.mx/Formatos/MANUAL%20DEL%20PARTICIPANTE%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20\(1\).pdf](http://dgrh.salud.gob.mx/Formatos/MANUAL%20DEL%20PARTICIPANTE%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20(1).pdf)
- Rudy, C. (2011). *Gerencia, Gestión y Liderazgos Educativos* (1º ed.). Perú: Editorial San Marcos.

- Ruiz, J. (1995). *Fundamentos para el análisis de Gestión Administrativa*. Caracas: Editorial Panapo.
- Sacristán, T., Gimeno, A., y Otros. (1991). *La gestión pedagógica de la escuela. (Gerencia educativa de la escuela)*. Seminario Internacional de Gerencia Educativa, celebrado en México.
- Sandoval, M. (2004). *Concepto y dimensiones del clima organizacional*. Recuperado de [http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08\\_ensayo\\_dimensiones.pdf](http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_ensayo_dimensiones.pdf)
- Schiefelbein, E., Braslavsky, C., Gatti, B., & Farrés, P. (1994). *Las características de la profesión maestro y la calidad de la educación en América Latina en Boletín Proyecto Principal de Educación en América Latina y el Caribe. no 34*. Santiago de Chile.
- Senlle, A. (1992). *Calidad y Liderazgo*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Solórzano, L. (2011). *Gestión Administrativa y Su Influencia en el Desempeño Laboral de La Comunidad Educativa del Colegio Nacional Mixto Vespertino "Bachillero" del Cantón Tosagua, 2008 – 2009*. Para Obtención del Grado de Magister En Educación y Desarrollo Social de la Universidad Tecnológica Equinoccial. Obtenido de [http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/16127/1/44946\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/16127/1/44946_1.pdf)
- Soto, R. (2014). *¿Cómo presentar una tesis de maestría y doctorado? Biblioteca nacional del Perú*.
- Stringer, R. (2002). *clima organizacional* (1º ed.). New jersey aprendiz editorial Hall.
- Terry, G. (2011). *Gestión administrativa*. Obtenido de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Gestion-Administrativa/1874590.html>
- Unesco. (2011). *Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas*. Obtenido de <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002191/219162s.pdf>
- Werther, C. (1992). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill. DF.

- Zamata, W. (2011). *En su tesis titulada Relación de Clima Organizacional en La Gestión Institucional de las Instituciones Educativas Estatales de Nivel Secundario Del Distrito De Ayaviri Melgar*. Obtenido de <http://cursointel-roque71012.blogspot.com/2012/05/relacion-del-clima-organizacional-en-la.html>
- Zorrilla, S. (1993). *Metodología de la Investigación*. México: Ed. Mcgraw-Hil.
- Zuluaga, M., Baraya, M., Buitrago , G., Henao, H., Montoya , J., y otros . (2001). *plan nacional de capacitación nacional de formación y capacitación*. Obtenido de <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/pdf/dapf/Plan.pdf>

## **ANEXOS**

## Anexo A. Matriz de consistencia

### Competencias directivas y clima organizacional en instituciones educativas del distrito El Agustino – 2015.

Problema General	Objetivo general	Hipótesis General	Metodología
¿Cómo se relaciona las competencias directivas y el clima organizacional en instituciones educativas del distrito El Agustino – 2015?	Demostrar la relación entre las competencias directivas y el clima organizacional en instituciones educativas del distrito El Agustino – 2015.	Existe relación entre las competencias directivas y el clima organizacional en instituciones educativas del distrito El Agustino – 2015.	VARIABLE 1  Competencias Directivas  DIMENSIONES Gestión del Conocimiento Liderazgo Habilidades comunicativas Valores éticos Trabajo en equipo
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicos	
<b>Problema específica 1</b> ¿Cómo se relaciona la gestión del conocimiento y el clima organizacional en instituciones educativas del distrito El Agustino – 2015?	<b>Objetivo Específico 1</b> Comprobar la relación entre gestión del conocimiento y el clima organizacional en instituciones educativas del distrito El Agustino – 2015	<b>Hipótesis específica 1</b> Existe relación entre gestión del conocimiento y el clima organizacional en instituciones educativas del distrito El Agustino – 2015	VARIABLE 2  Clima Organizacional  DIMENSIONES Responsabilidad Relaciones Humanas Conflicto Identidad
<b>Problema específica 2</b> ¿Cómo se relaciona el liderazgo y el clima organizacional en instituciones educativas del distrito El Agustino – 2015?	<b>Objetivos Específicos 2</b> Determinar la relación del liderazgo y el clima organizacional en instituciones educativas del distrito El Agustino – 2015	<b>Hipótesis específica 2</b> Existe relación del liderazgo y el clima organizacional en instituciones educativas del distrito El Agustino – 2015	TIPO DE INVESTIGACIÓN  Básico, con enfoque cuantitativo
<b>Problema específica 3</b> ¿Cómo se relaciona las habilidades comunicativas y el clima organizacional en instituciones educativas del distrito El Agustino – 2015?	<b>Objetivos Específicos 3</b> Identificar la relación entre las habilidades comunicativas y el clima organizacional en instituciones educativas del distrito El Agustino – 2015	<b>Hipótesis específica 3</b> Existe relación entre las habilidades comunicativas y el clima organizacional en instituciones educativas del distrito El Agustino – 2015	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN  No experimental, transversal Correlacional. Donde: M : Muestra R : Relación de variables V1: Competencias Directivas V2: Clima organizacional
<b>Problema específica 4</b> ¿Cómo se relaciona los valores éticos y el clima organizacional en instituciones educativas del distrito El Agustino – 2015?	<b>Objetivos Específicos 4</b> Comprobar la relación entre los valores éticos y el clima organizacional en instituciones educativas del distrito El Agustino – 2015	<b>Hipótesis específica 4</b> Existe la relación entre los valores éticos y el clima organizacional en instituciones educativas del distrito El Agustino – 2015?	POBLACION Y MUESTRA  POBLACIÓN: 1286  N= total de Docentes 1 150,  del distrito El Agustino  MUESTRA:
<b>Problema específica 5</b> ¿Cómo se relaciona el Trabajo en equipo y el clima organizacional en instituciones educativas del distrito El Agustino – 2015?	<b>Objetivos Específicos 5</b> Determinar la relación entre el trabajo en equipo y el clima organizacional en instituciones educativas del distrito El Agustino – 2015?	<b>Hipótesis específica 5</b> Existe relación entre el trabajo en equipo y el clima organizacional en instituciones educativas del distrito El Agustino – 2015?	n : 133 docentes  MÉTODO: Hipotético deductivo  TIPO DE ESTUDIO:  descriptivo e inferencial

### CUESTIONARIO SOBRE COMPETENCIAS DIRECTIVAS

Estimado(a) docente, el presente cuestionario tiene como propósito recoger información para verificar cuántas de las competencias directivas estudiadas son evidenciadas por los directores en el ejercicio de su función en la institución educativa donde usted labora. Es de carácter anónimo, por lo que le solicitamos responder con sinceridad y en total libertad marcando con una (x) el casillero con la alternativa que considere verdadera. Muchas Gracias.

LEYENDA									
(S): Siempre = 5		(CS) Casi siempre = 4		(AV) A Veces = 3		(CN) Casi Nunca = 2		(N) Nunca = 1	
Nº	COMPETENCIAS DIRECTIVAS	S	CS	AV	CN	N			
<b>GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO</b>									
1	El director recopila información relevante y lo aplica en las capacitaciones que realiza en la I.E.								
2	La máxima autoridad de la I.E. recopila información actualizada disponible para los docentes sobre normatividad educativa.								
3	El director recopila información sobre temas relacionados al sector educación y se halla disponible en el blog de la I.E.								
4	El director comparte información relevante para apoyar la práctica pedagógica del docente.								
5	El director facilita información útil y actualizada para la actividad tutorial oportuna de los docentes.								
6	El director facilita a los maestros información necesaria para la implementación de los proyectos de innovación y los planes de mejora para su práctica pedagógica.								
<b>LIDERAZGO</b>									
7	El director influye positivamente en los docentes para que emprendan metas para su desarrollo profesional.								
8	El director influye en los docentes para que asuman compromisos de mejora en su desempeño pedagógico.								
9	El director influye en los padres para que participen activamente en la educación de sus hijos.								
10	El director dirige la ejecución de proyectos hacia el logro de objetivos institucionales a mediano plazo.								
11	El director encabeza actividades dirigidas a la innovación pedagógica y planes de mejora.								
12	El director lidera los procesos de evaluación de la gestión de la I.E. en el marco de mejora continua y el logro de aprendizajes.								
<b>HABILIDADES COMUNICATIVAS</b>									
13	El director propicia la comunicación empática al realizar el monitoreo a los docentes.								
14	El director pone atención en forma oportuna a los pedidos y sugerencias de los padres de familia.								
15	El director respeta las opiniones de profesores, padres de familia, alumnos, etc.								
16	El director informa a la comunidad educativa sobre los avances y resultados de su gestión, en relación a las metas educativas previstas.								
17	El director maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.								
18	El director propicia un clima institucional favorable basado en la comunicación fluida, respetuosa y permanente.								
<b>VALORES ÉTICOS</b>									
19	El director comunica cuáles son las fuentes que generan recursos financieros a la I.E.								
20	El director realiza balances transparentes de todas las actividades económicas de la I.E.								
21	El director trata imparcialmente a los docentes respetando las normas educativas vigentes.								
22	El director resuelve conflictos de los docentes mediante el diálogo respetuoso, brindando oportunidades a cada una de las partes para que su punto de vista sea escuchado.								
23	El director se guía por un gran sentido de justicia y equidad dando un lugar preferencial al derecho de los niños y adolescentes.								
24	El director trata con equidad y cortesía a los padres de familia.								
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>									
25	El director promueve una comunicación fluida entre los miembros de los equipos de trabajo.								
26	El director informa con claridad sobre los resultados que se espera de los equipos de trabajo en función de las metas previstas para la I.E.								
27	El director transmite confianza al designar funciones específicas a docentes, padres de familia o alumnos.								
28	El director inspira confianza para pedir orientaciones respecto al cumplimiento de las comisiones de trabajo.								
29	El director propicia el apoyo mutuo entre los docentes para el desarrollo de las actividades programadas en el PAT.								
30	El director gestiona la participación organizada de los padres de familia y otras instancias de la comunidad para el logro de metas de aprendizaje.								



## CUESTIONARIO 2

**Instrucciones:**

A continuación tiene una lista que incluye diferentes ítems relacionados con el Clima Organizacional en su Institución Educativa.

En las siguientes proposiciones marque con una **x** en el valor del casillero que según Ud. corresponde.

**Calificación:**

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

DIMENSIONES /ÍTEMS						
ESTRUCTURA		1	2	3	4	5
1.	En mi institución educativa las tareas están claramente definidas.					
2.	En mi institución educativa las tareas están lógicamente estructuradas.					
3.	En esta organización se tiene bien en claro que el director es quién manda y toma las decisiones.					
4.	Conozco claramente las políticas de esta organización					
5.	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.					
6.	En esta organización no existe mucho papeleo para hacer las cosas.					
7.	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta.					
8.	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación					
9.	En esta organización se tiene en claro a quien se tiene que informar					
10.	Los directivos muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.					
RESPONSABILIDAD						
11.	No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces					
12.	A los directivos le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con ellos.					
13.	Los directivos solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.					
14.	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo					
15.	Nuestra filosofía enfatiza que los docentes deben resolver los problemas por sí mismo.					
16.	En esta organización cuando alguien comete un error simple hay una gran cantidad de excusas					
17.	Los directivos son responsables de sus actividades laborales.					

	RECOMPENSA					
18.	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda (Calificaciones anuales equitativas y acorde al desempeño laboral, otorgamiento de resoluciones de felicitación a quienes lo merecen, facilidades para la capacitación)					
19.	Las recompensas e incentivo que reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas					
20.	Aquí, los docentes son recompensados según en su desempeño en el trabajo.					
21.	En esta organización hay muchísima crítica por parte del director.					
22.	En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo					
23.	Cuando cometo un error me sancionan					
	RIESGO					
24.	La filosofía de los directivos es que a lo largo plazo progresaremos si hacemos las cosas lentas pero certeramente					
25.	Esta organización ha tomado riesgos en momentos oportunos					
26.	En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia					
27.	La toma de decisiones de esta organización se hace como demasiada precaución para lograr la máxima efectividad					
28.	Aquí, la dirección se arriesga por una buena idea a fin de mejorar el servicio.					
	RELACIONES HUMANAS					
29.	Los directivos entre el personal docente prevalece una atmósfera amistosa.					
30.	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.					
31.	Es bastante difícil llegar a conocer a todas las personas de esta organización.					
32.	Los directivos y el personal docente de esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.					
33.	Las relaciones sociales entre director y el personal docentes tienden a ser agradables.					
	ESTANDARES DE DESEMPEÑO					
34.	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto					
35.	Los directivos piensan que todo trabajo se puede mejorar					
36.	El personal directivo siempre presiona para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.					
37.	En mi institución, el director piensa que si los docentes están contentos es por el logro obtenidos de los aprendizajes de los estudiantes					

38.	Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.					
39.	Me siento orgulloso de mi desempeño					
APOYO						
40.	Si me equivoco, las cosas las ven mal los directivos					
41.	Los directivos hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.					
42.	Los docentes dentro de esta organización no confían verdaderamente uno de otro					
43.	los directivos me apoyan cuando tengo un labor difícil					
44.	la filosofía de nuestra institución educativa se enfatiza el factor humano, como se sienten las personas, etc.					
CONFLICTO						
45	En mi institución educativa se causa buena impresión si uno expresa su opinión aunque sea opuesto a las opiniones de los demás.					
46	La actitud de los directivos hace evitar conflictos entre docentes para el logro de los objetivos.					
47	El personal directivo siempre busca estimular discusiones abiertas entre los docentes.					
48	Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con los Directivos					
49	Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.					
IDENTIDAD						
50	Te sientes orgulloso de pertenecer a ésta institución educativa					
51	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien					
52	Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal docente con los directivos.					
53	En esta institución educativa los directivos se preocupan por los intereses institucionales y no en los personales.					

[illegible]

[illegible]



RIES3	RIES4	RIES5	REL1	REL2	REL3	REL4	ESTAN1	ESTAN2	ESTAN3	ESTAN4	ESTAN5	ESTAN6	APO1	APO2	APO3	APO4	APO5	CONF1	CONF2	CONF3	CONF4	CONF5	IDENT1	IDENT2	IDENT2	IDENT3	V1	V2	D1V1	D2V1	D3V1	D4V1	D5V1	NIVELV1	NIVELV2	NIVELD1V1	NIVELD2V1	NIVELD3V1	NIVELD4V1	NIVELD5V1
2	1	4	4	2	1	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	2	1	4	4	4	4	3	4	4	4	4	111,0	187,0	21,00	22,00	21,00	20,00	27,00	3	3	3	3	3	3	3
3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	113,0	169,0	22,00	21,00	23,00	23,00	24,00	3	2	3	3	3	3	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	75,00	159,0	14,00	13,00	17,00	15,00	16,00	2	2	2	1	2	2	2	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	104,0	173,0	24,00	20,00	19,00	19,00	22,00	3	3	3	2	3	3	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	75,00	159,0	14,00	13,00	17,00	15,00	16,00	2	2	2	1	2	2	2	
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	80,00	128,0	15,00	14,00	18,00	16,00	17,00	2	1	2	1	2	2	2	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	75,00	159,0	14,00	13,00	17,00	15,00	16,00	2	2	2	1	2	2	2	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	63,00	141,0	12,00	9,00	13,00	15,00	14,00	1	2	2	1	1	2	1	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	77,00	157,0	14,00	12,00	18,00	16,00	17,00	2	2	2	1	2	2	2	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	80,00	157,0	15,00	14,00	18,00	16,00	17,00	2	2	2	1	2	2	2	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	77,00	186,0	14,00	12,00	18,00	16,00	17,00	2	3	2	1	2	2	2	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	77,00	157,0	13,00	12,00	18,00	17,00	17,00	2	2	2	1	2	2	2	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	109,0	168,0	19,00	22,00	24,00	21,00	23,00	3	2	3	3	3	3	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	75,00	159,0	14,00	13,00	17,00	15,00	16,00	2	2	2	1	2	2	2	
4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	75,00	184,0	14,00	13,00	17,00	15,00	16,00	2	3	2	1	2	2	2	
4	5	4	4	5	3	4	4	3	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	3	4	3	4	4	5	4	80,00	189,0	15,00	14,00	18,00	16,00	17,00	2	3	2	1	2	2	2	
4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	2	3	4	119,0	196,0	23,00	24,00	24,00	24,00	24,00	3	3	3	3	3	3	3	
3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	109,0	202,0	21,00	21,00	21,00	22,00	24,00	3	3	3	3	3	3	3	
3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	103,0	188,0	23,00	23,00	17,00	17,00	23,00	3	3	3	3	2	2	3	
3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	95,00	189,0	23,00	17,00	20,00	15,00	20,00	3	3	3	2	3	2	2	
3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	95,00	189,0	23,00	17,00	20,00	15,00	20,00	3	3	3	2	3	2	2	
3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	95,00	189,0	23,00	17,00	20,00	15,00	20,00	3	3	3	2	3	2	2	
3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	95,00	189,0	23,00	17,00	20,00	15,00	20,00	3	3	3	2	3	2	2	
3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	95,00	189,0	23,00	17,00	20,00	15,00	20,00	3	3	3	2	3	2	2	
3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	95,00	189,0	23,00	17,00	20,00	15,00	20,00	3	3	3	2	3	2	2	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	95,00	143,0	23,00	17,00	20,00	15,00	20,00	3	2	3	2	3	2	2	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	95,00	185,0	23,00	17,00	20,00	15,00	20,00	3	3	3	2	3	2	2	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	95,00	166,0	23,00	17,00	20,00	15,00	20,00	3	2	3	2	3	2	2	
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	1	95,00	147,0	23,00	17,00	20,00	15,00	20,00	3	2	3	2	3	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	95,00	189,0	23,00	17,00	20,00	15,00	20,00	3	3	3	2	3	2	2	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	95,00	187,0	23,00	17,00	20,00	15,00	20,00	3	3	3	2	3	2	2	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	95,00	192,0	23,00	17,00	20,00	15,00	20,00	3	3	3	2	3	2	2	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4	5	3	4	5	5	4	5	5	5	95,00	191,0	23,00	17,00	20,00	15,00	20,00	3	3	3	2	3	2	2	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	95,00	200,0	23,00	17,00	20,00	15,00	20,00	3	3	3	2	3	2	2	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	95,00	189,0	23,00	17,00	20,00	15,00	20,00	3	3	3	2	3	2	2	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	95,00	179,0	23,00	17,00	20,00	15,00	20,00	3	3	3	2	3	2	2	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	79,00	168,0	18,00	12,00	18,00	17,00	14,00	2	2	3	1	2	2	1	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	106,0	191,0	21,00	21,00	21,00	20,00	23,00	3	3	3	3	3	3	3	
4	5	4	4	5	3	4	4	4	4	5	4	5	4	5	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	60,00	167,0	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	1	2	2	1	1	1	1
4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	2	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	100,0	182,0	20,00	19,00	19,00	20,00	22,00	3	3	3	2	3	3	3
3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	112,0	196,0	23,00	23,00	21,00	22,00	23,00	3	3	3	3	3	3	3
3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	55,00	149,0	10,00	12,00	13,00	10,00	10,00	1	2	2	1	1	1	1
3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	66,00	178,0	12,00	15,00	12,00	15,00	12,00	1	3	2	2	1	2	1	
3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	1	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	1	119,0	180,0	23,00	24,00	24,00	24,00	24							

2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	1	4	4	4	4	4	3	3	4	2	2	2	2	58,00	119,0	11,00	12,00	12,00	12,00	11,00	1	1	2	1	1	1	1	
4	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	4	2	2	2	67,00	134,0	12,00	10,00	13,00	14,00	18,00	1	1	2	1	1	2	2	
2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	89,00	140,0	18,00	15,00	18,00	19,00	19,00	2	2	3	2	2	3	2	
3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	68,00	157,0	12,00	12,00	14,00	13,00	17,00	1	2	2	1	2	2	2	
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	94,00	157,0	18,00	19,00	18,00	18,00	21,00	2	2	3	2	2	2	3	
2	1	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	3	4	4	5	1	2	1	2	95,00	182,0	18,00	20,00	17,00	21,00	19,00	3	3	3	2	2	3	2	
3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	5	3	5	4	3	5	4	2	2	2	2	106,0	167,0	18,00	22,00	21,00	24,00	21,00	3	2	3	3	3	3	3	
3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	5	4	2	5	4	3	3	2	2	2	1	2	2	96,00	161,0	21,00	22,00	17,00	19,00	17,00	3	2	3	3	2	3	2	
2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	5	4	2	5	4	3	3	2	2	1	1	1	60,00	104,0	13,00	14,00	15,00	8,00	10,00	1	1	2	1	2	1	1	
4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	5	4	2	5	4	3	3	2	2	2	2	2	2	97,00	180,0	19,00	15,00	18,00	23,00	22,00	3	3	3	2	2	3	3	
2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	3	5	4	2	5	4	3	3	2	2	1	1	1	1	63,00	114,0	12,00	9,00	13,00	15,00	14,00	1	1	2	1	1	2	1	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	2	5	4	3	3	2	2	2	3	1	98,00	190,0	24,00	12,00	23,00	15,00	24,00	3	3	3	1	3	2	3	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	2	5	4	3	3	2	2	2	1	3	99,00	192,0	21,00	15,00	18,00	21,00	24,00	3	3	3	2	2	3	3	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	2	3	4	3	3	2	2	3	3	3	111,0	194,0	23,00	24,00	21,00	21,00	22,00	3	3	3	3	3	3	3	
2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	3	5	4	2	5	4	3	3	2	2	1	1	1	1	63,00	114,0	12,00	9,00	13,00	15,00	14,00	1	1	2	1	1	2	1	
2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	3	5	4	2	5	4	3	3	2	2	1	1	1	1	63,00	114,0	12,00	9,00	13,00	15,00	14,00	1	1	2	1	1	2	1	
4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	5	4	2	5	4	3	3	2	2	2	2	1	2	96,00	179,0	19,00	16,00	16,00	23,00	22,00	3	3	3	2	2	3	3
4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	5	4	2	5	4	3	3	2	2	2	2	2	2	94,00	180,0	17,00	14,00	18,00	23,00	22,00	2	3	3	1	2	3	3	
3	2	3	2	3	2	3	2	3	1	2	3	2	3	3	5	4	2	5	4	3	3	2	2	2	1	1	2	74,00	140,0	15,00	13,00	16,00	15,00	15,00	2	2	2	1	2	2	2	
2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	5	4	2	5	4	3	3	2	2	1	1	1	2	1	60,00	104,0	13,00	14,00	15,00	8,00	10,00	1	1	2	1	2	1	1
2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	5	4	2	5	4	3	3	2	2	1	1	1	1	1	63,00	126,0	12,00	9,00	13,00	15,00	14,00	1	1	2	1	1	2	1	
2	4	4	3	2	4	4	5	4	4	5	4	3	3	5	4	2	5	4	3	3	2	2	3	3	3	3	2	114,0	192,0	24,00	23,00	20,00	25,00	22,00	3	3	3	3	3	3	3	
2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	3	5	4	2	3	4	3	3	2	2	1	1	1	1	63,00	112,0	12,00	9,00	13,00	15,00	14,00	1	1	2	1	1	2	1	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4	2	4	4	3	3	2	2	2	1	1	2	75,00	154,0	14,00	13,00	17,00	15,00	16,00	2	2	2	1	2	2	2	
3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	4	2	2	2	2	2	1	2	1	2	80,00	142,0	15,00	14,00	18,00	16,00	17,00	2	2	2	1	2	2	2	
2	4	2	4	5	4	4	2	4	4	2	4	4	2	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	2	115,0	193,0	25,00	27,00	17,00	21,00	25,00	3	3	3	3	2	3	3
2	1	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	4	4	4	62,00	136,0	14,00	12,00	12,00	12,00	12,00	1	1	2	1	1	1	1	
3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	2	2	2	2	2	95,00	158,0	18,00	21,00	20,00	18,00	18,00	3	2	3	3	2	3	2
3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	2	2	2	2	2	91,00	160,0	18,00	17,00	18,00	19,00	19,00	2	2	3	2	2	3	2
3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	1	1	2	2	1	3	3	2	3	3	2	114,0	156,0	24,00	23,00	22,00	24,00	21,00	3	2	3	3	3	3	3	
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	58,00	140,0	11,00	12,00	12,00	12,00	11,00	1	2	2	1	1	1	1	
4	3	4	5	4	4	3	4	4	5	3	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	67,00	183,0	12,00	10,00	13,00	14,00	18,00	1	3	2	1	1	2	2	
3	3	4	5	3	5	4	3	5	4	3	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	89,00	191,0	18,00	15,00	18,00	19,00	19,00	2	3	3	2	2	3	2
3	2	4	2	5	4	3	3	2	2	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	3	68,00	175,0	12,00	12,00	14,00	13,00	17,00	1	3	2	1	2	2	2
3	2	4	2	3	4	3	3	2	2	2	3	3	4	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	94,00	164,0	18,00	19,00	18,00	18,00	21,00	2	2	3	2	2	2	3
3	3	4	2	3	4	3	3	2	2	2	3	4	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	4	2	3	117,0	168,0	23,00	23,00	23,00	24,00	24,00	3	2	3	3	3	3	3
3	3	4	2	3	4	3	3	2	2	2	3	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	4	2	3	118,0	169,0	23,00	24,00	23,00	24,00	24,00	3	2	3	3	3	3	3
3	3	4	2	3	4	3	3	2	2	2	3	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	4	3	2	3	104,0	149,0	21,00	22,00	18,00	21,00	22,00	3	2	3	3	2	3	3
3	2	4	2	3	4	3	3	2	2	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	4	2	3	106,0	168,0	21,00	21,00	22,00	22,00	20,00	3	2	3	3	3	3	2
3	2	4	2	3	4	3	3	2	2	2	3	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	2	3	97,00	164,0	18,00	20,00	18,00	20,00	21,00	3	2	3	2	2	3	3	
3	2	4	2	4	4	3	3	2	2	2	3	3	4	2	1	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	2	1	97,00	189,0	18,00	21,00	19,00	19,00	20,00	3	3	3	3	3	3	2
3	2	4	2	4	4	3	3	2	2	2	4	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	3	2	99,00	161,0	17,00	15,00	20,00	24,00	23,00	3	2	3	2	3	3	3	
3	2	4	2	4	4	3	3	2	2	2	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	106,0	162,0	23,00	21,00	18,00	23,00	21,00	3	2	3	3	2	3	3	

### Anexo C Certificado de validez de instrumento



#### ANEXO 4 CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE COMPETENCIAS DIRECTIVAS

DIMENSIONES / ÍTEMS	CLARIDAD <sup>1</sup>		PERTINENCIA <sup>2</sup>		RELEVANCIA <sup>3</sup>		SUGERENCIAS
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1-El director recopila información relevante y lo aplica en las capacitaciones que realiza en la I.E.							
2-La máxima autoridad de la I.E. recopila información actualizada disponible Para los docentes sobre normatividad educativa.	✓		✓		✓		
3-El director recopila información sobre temas relacionados al sector educación y se halla disponible en el blogger de la I.E.	✓		✓		✓		
4-El director comparte información relevante para apoyar la práctica pedagógica del docente.	✓		✓		✓		
5-El director facilita información útil y actualizada para la actividad tutorial oportuna de los docentes.	✓		✓		✓		
6.-El director facilita a los maestro información necesaria para la implementación de los proyectos de innovación y los planes de mejora para su práctica pedagógica.	✓		✓		✓		
7-El director influye positivamente en los docentes para que emprendan metas para su desarrollo profesional.	✓		✓		✓		
8-El director influye en los docentes para que asuman compromisos de mejora de su desempeño pedagógico.	✓		✓		✓		
9-El director influye en los padres para que participen activamente en la educación de sus hijos.	✓		✓		✓		
10-El director dirige la ejecución de proyectos hacia el logro de objetivos institucionales a mediano plazo.	✓		✓		✓		
11-El director encabeza actividades dirigidas a la innovación pedagógica y planes de mejora..	✓		✓		✓		
12-El director lidera los procesos de evaluación de la gestión de la I.E. en el marco de mejora continua y el logro de aprendizajes.	✓		✓		✓		
13-El director propicia la comunicación empática al realizar el monitoreo a los docentes.	✓		✓		✓		
14-El director pone atención en forma oportuna a los pedidos y sugerencias de los padres de familia.	✓		✓		✓		
15-El director respeta las opiniones de profesores, padres de familia, alumnos, etc.	✓		✓		✓		



16-El director informa a la comunidad educativa sobre los avances y resultados de su gestión, en relación a las metas educativas previstas.	✓		✓		✓		
17-El director maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo de consenso y la negociación.	✓		✓		✓		
18-El director propicia un clima institucional favorable basado en la comunicación fluida respetuosa y permanente.	✓		✓		✓		
19-El director comunica cuales son las fuentes que generan recursos financieros a la I.E.	✓		✓		✓		
20-El director realiza balances transparentes en todas las actividades económicas de la I.E.	✓		✓		✓		
21-El director trata imparcialmente a los docentes respetando las formas educativas vigentes.	✓		✓		✓		
22-El director resuelve conflictos de los docentes mediante el diálogo respetuoso, brindando oportunidades a cada una de las partes para que su punto de vista sea escuchado.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): ..... *hay suficiencia* .....

Opinión de aplicabilidad: Aplicable ☒ [X]

Aplicable después de corregir [ ]

No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez evaluador: Dra.

*Eliana S. Castañeda Núñez*

DNI: 08104562

Especialidad del evaluador:

Fecha: ..... de ..... 2015

<sup>1</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

<sup>2</sup>Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

<sup>3</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

*Eliana S. Castañeda Núñez*  
Firma del experto informante  
Especialista  
*Eliana S. Castañeda Núñez*  
MAG. EN GESTIÓN EDUCACIONAL

**ANEXO 4**  
**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CLIMA ORGANIZACIONAL**

DIMENSIONES /ÍTEMS	CLARIDAD <sup>1</sup>		PERTINENCIA <sup>2</sup>		RELEVANCIA <sup>3</sup>		SUGERENCIAS
ESTRUCTURA	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1. En mi institución educativa las tareas están claramente definidas.	✓		✓		✓		
2. En mi institución educativa las tareas están lógicamente estructuradas.	✓		✓		✓		
3. En esta organización se tiene bien en claro que el director es quién manda y toma las decisiones.	✓		✓		✓		
4. Conozco claramente las políticas de esta organización	✓		✓		✓		
5. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.	✓		✓		✓		
6. En esta organización no existe mucho papeleo para hacer las cosas.	✓		✓		✓		
7. El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta.	✓		✓		✓		
8. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación	✓		✓		✓		
9. En esta organización se tiene en claro a quien se tiene que informar	✓		✓		✓		
10. Los directivos muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.	✓		✓		✓		
RESPONSABILIDAD							
11. No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces	✓		✓		✓		
12. A los directivos le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con ellos.	✓		✓		✓		
13. Los directivos solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.	✓		✓		✓		

14. En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo	✓		✓		✓		
15. Nuestra filosofía enfatiza que los docentes deben resolver los problemas por sí mismo.	✓		✓		✓		
16. En esta organización cuando alguien comete un error simple hay una gran cantidad de excusas	✓		✓		✓		
17. Los directivos son responsables de sus actividades laborales.	✓		✓		✓		
RECOMPENSA							
18. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda (Calificaciones anuales equitativas y acorde al desempeño laboral, otorgamiento de resoluciones de felicitación a quienes lo merecen, facilidades para la capacitación)	✓		✓		✓		
19. Las recompensas e incentivo que reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas	✓		✓		✓		
20. Aquí, los docentes son recompensados según en su desempeño en el trabajo.	✓		✓		✓		
21. En esta organización hay muchísima crítica por parte del director.	✓		✓		✓		
22. En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo	✓		✓		✓		
23. Cuando cometo un error me sancionan	✓		✓		✓		
RIESGO							
24. La filosofía de los directivos es que a lo largo plazo progresaremos si hacemos las cosas lentas pero certeramente	✓		✓		✓		
25. Esta organización ha tomado riesgos en momentos oportunos	✓		✓		✓		
26. En esta organización tenemos que tomar riesgo grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia	✓		✓		✓		
27. La toma de decisiones de esta organización se hace como demasiada precaución para lograr la máxima efectividad	✓		✓		✓		
28. Aquí, la dirección se arriesga por una buena idea a fin de mejorar el servicio.	✓		✓		✓		



RELACIONES							
29. Los directivos entre el personal docente prevalece una atmósfera amistosa.	✓		✓		✓		
30. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.	✓		✓		✓		
31. Es bastante difícil llegar a conocer a todas las personas de esta organización.	✓		✓		✓		
32. Los directivos y el personal docente de esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.	✓		✓		✓		
33. Las relaciones sociales entre director y el personal docentes tienden a ser agradables.	✓		✓		✓		
ESTANDARES DE DESEMPEÑO							
34. En esta organización se exige un rendimiento bastante alto	✓		✓		✓		
35. Los directivos piensan que todo trabajo se puede mejorar	✓		✓		✓		
36. El personal directivo siempre presiona para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.	✓		✓		✓		
37. En mi institución, el director piensa que si los docentes están contentos es por el logro obtenidos de los aprendizajes de los estudiantes	✓		✓		✓		
38. Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.	✓		✓		✓		
39. Me siento orgulloso de mi desempeño	✓		✓		✓		
APOYO							
40. Si me equivoco, las cosas las ven mal los directivos	✓		✓		✓		
41. Los directivos hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.	✓		✓		✓		
42. Los docentes dentro de esta organización no confían verdaderamente uno de otro	✓		✓		✓		
43. los directivos me apoyan cuando tengo un labor difícil	✓		✓		✓		

44.	la filosofía de nuestra institución educativa se enfatiza el factor humano, como se sienten las personas, etc.	✓		✓		✓		
CONFLICTO		✓		✓		✓		
	En mi institución educativa se causa buena impresión si uno expresa su opinión aunque sea opuesto a las opiniones de los demás.	✓		✓		✓		
45.	La actitud de los directivos hacen evitar conflictos entre docentes para el logro de los objetivos.	✓		✓		✓		
46.	El personal directivo siempre busca estimular discusiones abiertas entre los docentes.	✓		✓		✓		
47.	Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con los directivos	✓		✓		✓		
48.	Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.	✓		✓		✓		
IDENTIDAD								
49.	Te sientes orgulloso de pertenecer a ésta institución educativa	✓		✓		✓		
50.	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien	✓		✓		✓		
51.	Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal docente con los directivos.	✓		✓		✓		
52.	En esta institución educativa los directivos se preocupan por los intereses institucionales y no en los personales.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): ..... *hay suficiencia* .....

Opinión de aplicabilidad: Aplicable ☒

Aplicable después de corregir ☐

No aplicable ☐

Apellidos y nombres del juez evaluador: Dra.

*Castañeda Tineo Elvira Soledad*

DNI: *08104562*

Especialidad del evaluador:

Fecha:.....de..... 2015

<sup>1</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

<sup>2</sup>Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

<sup>3</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

*[Firma]*  
 firma del experto informante  
*Elvira S. Castañeda*  
 EXPERTO EN GESTIÓN EDUCATIVA

#### ANEXO 4 CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE COMPETENCIAS DIRECTIVAS

DIMENSIONES / ÍTEMS	CLARIDAD <sup>1</sup>		PERTINENCIA <sup>2</sup>		RELEVANCIA <sup>3</sup>		SUGERENCIAS
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1-El director recopila información relevante y lo aplica en las capacitaciones que realiza en la I.E.							
2-La máxima autoridad de la I.E. recopila información actualizada disponible Para los docentes sobre normatividad educativa.	✓		✓		✓		
3-El director recopila información sobre temas relacionados al sector educación y se halla disponible en el blogger de la I.E.	✓		✓		✓		
4-El director comparte información relevante para apoyar la práctica pedagógica del docente.	✓		✓		✓		
5-El director facilita información útil y actualizada para la actividad tutorial oportuna de los docentes.	✓		✓		✓		
6.-El director facilita a los maestro información necesaria para la implementación de los proyectos de innovación y los planes de mejora para su práctica pedagógica.	✓		✓		✓		
7-El director influye positivamente en los docentes para que emprendan metas para su desarrollo profesional.	✓		✓		✓		
8-El director influye en los docentes para que asuman compromisos de mejora de su desempeño pedagógico.	✓		✓		✓		
9-El director influye en los padres para que participen activamente en la educación de sus hijos.	✓		✓		✓		
10-El director dirige la ejecución de proyectos hacia el logro de objetivos institucionales a mediano plazo.	✓		✓		✓		
11-El director encabeza actividades dirigidas a la innovación pedagógica y planes de mejora..	✓		✓		✓		
12-El director lidera los procesos de evaluación de la gestión de la I.E. en el marco de mejora continua y el logro de aprendizajes.	✓		✓		✓		
13-El director propicia la comunicación empática al realizar el monitoreo a los docentes.	✓		✓		✓		
14-El director pone atención en forma oportuna a los pedidos y sugerencias de los padres de familia.	✓		✓		✓		
15-El director respeta las opiniones de profesores, padres de familia, alumnos, etc.	✓		✓		✓		







**ANEXO 4**  
**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CLIMA ORGANIZACIONAL**

DIMENSIONES /ÍTEMS	CLARIDAD <sup>1</sup>		PERTINENCIA <sup>2</sup>		RELEVANCIA <sup>3</sup>		SUGERENCIAS
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
<b>ESTRUCTURA</b>							
1. En mi institución educativa las tareas están claramente definidas.	✓		✓		✓		
2. En mi institución educativa las tareas están lógicamente estructuradas.	✓		✓		✓		
3. En esta organización se tiene bien en claro que el director es quién manda y toma las decisiones.	✓		✓		✓		
4. Conozco claramente las políticas de esta organización	✓		✓		✓		
5. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.	✓		✓		✓		
6. En esta organización no existe mucho papeleo para hacer las cosas.	✓		✓		✓		
7. El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta.	✓		✓		✓		
8. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación	✓		✓		✓		
9. En esta organización se tiene en claro a quien se tiene que informar	✓		✓		✓		
10. Los directivos muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.	✓		✓		✓		
<b>RESPONSABILIDAD</b>							
11. No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces	✓		✓		✓		
12. A los directivos le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con ellos.	✓		✓		✓		
13. Los directivos solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.	✓		✓		✓		

14. En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo	✓		✓		✓		
15. Nuestra filosofía enfatiza que los docentes deben resolver los problemas por sí mismo.	✓		✓		✓		
16. En esta organización cuando alguien comete un error simple hay una gran cantidad de excusas	✓		✓		✓		
17. Los directivos son responsables de sus actividades laborales.	✓		✓		✓		
RECOMPENSA							
18. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda (Calificaciones anuales equitativas y acorde al desempeño laboral, otorgamiento de resoluciones de felicitación a quienes lo merecen, facilidades para la capacitación)	✓		✓		✓		
19. Las recompensas e incentivo que reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas	✓		✓		✓		
20. Aquí, los docentes son recompensados según en su desempeño en el trabajo.	✓		✓		✓		
21. En esta organización hay muchísima crítica por parte del director.	✓		✓		✓		
22. En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo	✓		✓		✓		
23. Cuando cometo un error me sancionan	✓		✓		✓		
RIESGO							
24. La filosofía de los directivos es que a lo largo plazo progresaremos si hacemos las cosas lentas pero certeramente	✓		✓		✓		
25. Esta organización ha tomado riesgos en momentos oportunos	✓		✓		✓		
26. En esta organización tenemos que tomar riesgo grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia	✓		✓		✓		
27. La toma de decisiones de esta organización se hace como demasiada precaución para lograr la máxima efectividad	✓		✓		✓		
28. Aquí, la dirección se arriesga por una buena idea a fin de mejorar el servicio.	✓		✓		✓		

RELACIONES							
29. Los directivos entre el personal docente prevalece una atmósfera amistosa.	✓		✓		✓		
30. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.	✓		✓		✓		
31. Es bastante difícil llegar a conocer a todos las personas de esta organización.	✓		✓		✓		
32. Los directivos y el personal docente de esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.	✓		✓		✓		
33. Las relaciones sociales entre director y el personal docentes tienden a ser agradables.	✓		✓		✓		
ESTANDARES DE DESEMPEÑO							
34. En esta organización se exige un rendimiento bastante alto	✓		✓		✓		
35. Los directivos piensan que todo trabajo se puede mejorar	✓		✓		✓		
36. El personal directivo siempre presiona para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.	✓		✓		✓		
37. En mi institución, el director piensa que si los docentes están contentos es por el logro obtenidos de los aprendizajes de los estudiantes	✓		✓		✓		
38. Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.	✓		✓		✓		
39. Me siento orgulloso de mi desempeño	✓		✓		✓		
APOYO							
40. Si me equivoco, las cosas las ven mal los directivos	✓		✓		✓		
41. Los directivos hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.	✓		✓		✓		
42. Los docentes dentro de esta organización no confían verdaderamente uno de otro	✓		✓		✓		
43. los directivos me apoyan cuando tengo un labor difícil	✓		✓		✓		



44.	la filosofía de nuestra institución educativa se enfatiza el factor humano, como se sienten las personas, etc.	✓		✓		✓	
CONFLICTO							
	En mi institución educativa se causa buena impresión si uno expresa su opinión aunque sea opuesto a las opiniones de los demás.	✓		✓		✓	
45.	La actitud de los directivos hacen evitar conflictos entre docentes para el logro de los objetivos.	✓		✓		✓	
46.	El personal directivo siempre busca estimular discusiones abiertas entre los docentes.	✓		✓		✓	
47.	Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con los directivos	✓		✓		✓	
48.	Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.	✓		✓		✓	
IDENTIDAD							
49.	Te sientes orgulloso de pertenecer a ésta institución educativa	✓		✓		✓	
50.	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien	✓		✓		✓	
51.	Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal docente con los directivos.	✓		✓		✓	
52.	En esta institución educativa los directivos se preocupan por los intereses institucionales y no en los personales.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): ..... *si hay suficiencia* .....

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable [☒]                      Aplicable después de corregir [ ☐ ]                      No aplicable [ ☐ ]

Apellidos y nombres del juez evaluador: Dra. *Garro Aberto Lamié*  
Especialidad del evaluador:

DNI: *09469026*

<sup>1</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

<sup>2</sup>Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

<sup>3</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Fecha: *21* de *5* 2015

*Lamié*  
.....  
firma del experto informante  
Especialista

.....  
*Luzmila Garro Aberto*  
Dra. Psicología Educacional y T  
Metodóloga

#### ANEXO 4 CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE COMPETENCIAS DIRECTIVAS

DIMENSIONES / ÍTEMS	CLARIDAD <sup>1</sup>		PERTINENCIA <sup>2</sup>		RELEVANCIA <sup>3</sup>		SUGERENCIAS
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1-El director recopila información relevante y lo aplica en las capacitaciones que realiza en la I.E.							
2-La máxima autoridad de la I.E. recopila información actualizada disponible Para los docentes sobre normatividad educativa.	✓		✓		✓		
3-El director recopila información sobre temas relacionados al sector educación y se halla disponible en el blogger de la I.E.	✓		✓		✓		
4-El director comparte información relevante para apoyar la práctica pedagógica del docente.	✓		✓		✓		
5-El director facilita información útil y actualizada para la actividad tutorial oportuna de los docentes.	✓		✓		✓		
6-El director facilita a los maestro información necesaria para la implementación de los proyectos de innovación y los planes de mejora para su práctica pedagógica.	✓		✓		✓		
7-El director influye positivamente en los docentes para que emprendan metas para su desarrollo profesional.	✓		✓		✓		
8-El director influye en los docentes para que asuman compromisos de mejora de su desempeño pedagógico.	✓		✓		✓		
9-El director influye en los padres para que participen activamente en la educación de sus hijos.	✓		✓		✓		
10-El director dirige la ejecución de proyectos hacia el logro de objetivos institucionales a mediano plazo.	✓		✓		✓		
11-El director encabeza actividades dirigidas a la innovación pedagógica y planes de mejora..	✓		✓		✓		
12-El director lidera los procesos de evaluación de la gestión de la I.E. en el marco de mejora continua y el logro de aprendizajes.	✓		✓		✓		
13-El director propicia la comunicación empática al realizar el monitoreo a los docentes.	✓		✓		✓		
14-El director pone atención en forma oportuna a los pedidos y sugerencias de los padres de familia.	✓		✓		✓		
15-El director respeta las opiniones de profesores, padres de familia, alumnos, etc.	✓		✓		✓		

16-El director informa a la comunidad educativa sobre los avances y resultados de su gestión, en relación a las metas educativas previstas.	✓		✓		✓		
17-El director maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo de consenso y la negociación.	✓		✓		✓		
18-El director propicia un clima institucional favorable basado en la comunicación fluida respetuosa y permanente.	✓		✓		✓		
19-El director comunica cuales son las fuentes que generan recursos financieros a la I.E.	✓		✓		✓		
20-El director realiza balances transparentes en todas las actividades económicas de la I.E.	✓		✓		✓		
21-El director trata imparcialmente a los docentes respetando las formas educativas vigentes.	✓		✓		✓		
22-El director resuelve conflictos de los docentes mediante el diálogo respetuoso, brindando oportunidades a cada una de las partes para que su punto de vista sea escuchado.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe validez de contenido y constructo.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [✓]

Aplicable después de corregir [ ]

No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez evaluador: Dra. Méndez Ilizarbe Gloria Susana. DNI: 07059554.  
Especialidad del evaluador: Prof. CCNN, Diseño y Desarrollo - Mg. Gerencia Educativa - Dra. en Educación.

<sup>1</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

<sup>2</sup>Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

<sup>3</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Fecha: ..... de ..... 2015

  
Firma del experto informante  
Especialista



**ANEXO 4**  
**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CLIMA ORGANIZACIONAL**

DIMENSIONES /ÍTEMS	CLARIDAD <sup>1</sup>		PERTINENCIA <sup>2</sup>		RELEVANCIA <sup>3</sup>		SUGERENCIAS
ESTRUCTURA	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1. En mi institución educativa las tareas están claramente definidas.	✓		✓		✓		
2. En mi institución educativa las tareas están lógicamente estructuradas.	✓		✓		✓		
3. En esta organización se tiene bien en claro que el director es quién manda y toma las decisiones.	✓		✓		✓		
4. Conozco claramente las políticas de esta organización	✓		✓		✓		
5. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.	✓		✓		✓		
6. En esta organización no existe mucho papeleo para hacer las cosas.	✓		✓		✓		
7. El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta.	✓		✓		✓		
8. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación	✓		✓		✓		
9. En esta organización se tiene en claro a quien se tiene que informar	✓		✓		✓		
10. Los directivos muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.	✓		✓		✓		
RESPONSABILIDAD							
11. No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces	✓		✓		✓		
12. A los directivos le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con ellos.	✓		✓		✓		
13. Los directivos solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.	✓		✓		✓		



14. En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo	✓		✓		✓		
15. Nuestra filosofía enfatiza que los docentes deben resolver los problemas por sí mismo.	✓		✓		✓		
16. En esta organización cuando alguien comete un error simple hay una gran cantidad de excusas	✓		✓		✓		
17. Los directivos son responsables de sus actividades laborales.	✓		✓		✓		
RECOMPENSA							
18. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda (Calificaciones anuales equitativas y acorde al desempeño laboral, otorgamiento de resoluciones de felicitación a quienes lo merecen, facilidades para la capacitación)	✓		✓		✓		
19. Las recompensas e incentivo que reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas	✓		✓		✓		
20. Aquí, los docentes son recompensados según en su desempeño en el trabajo.	✓		✓		✓		
21. En esta organización hay muchísima crítica por parte del director.	✓		✓		✓		
22. En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo	✓		✓		✓		
23. Cuando cometo un error me sancionan	✓		✓		✓		
RIESGO							
24. La filosofía de los directivos es que a lo largo plazo progresaremos si hacemos las cosas lentas pero certeramente	✓		✓		✓		
25. Esta organización ha tomado riesgos en momentos oportunos	✓		✓		✓		
26. En esta organización tenemos que tomar riesgo grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia	✓		✓		✓		
27. La toma de decisiones de esta organización se hace como demasiada precaución para lograr la máxima efectividad	✓		✓		✓		
28. Aquí, la dirección se arriesga por una buena idea a fin de mejorar el servicio.	✓		✓		✓		

RELACIONES							
29. Los directivos entre el personal docente prevalece una atmósfera amistosa.	✓		✓		✓		
30. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.	✓		✓		✓		
31. Es bastante difícil llegar a conocer a todas las personas de esta organización.	✓		✓		✓		
32. Los directivos y el personal docente de esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.	✓		✓		✓		
33. Las relaciones sociales entre director y el personal docentes tienden a ser agradables.	✓		✓		✓		
ESTANDARES DE DESEMPEÑO							
34. En esta organización se exige un rendimiento bastante alto	✓		✓		✓		
35. Los directivos piensan que todo trabajo se puede mejorar	✓		✓		✓		
36. El personal directivo siempre presiona para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.	✓		✓		✓		
37. En mi institución, el director piensa que si los docentes están contentos es por el logro obtenidos de los aprendizajes de los estudiantes	✓		✓		✓		
38. Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.	✓		✓		✓		
39. Me siento orgulloso de mi desempeño	✓		✓		✓		
APOYO							
40. Si me equivoco, las cosas las ven mal los directivos	✓		✓		✓		
41. Los directivos hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.	✓		✓		✓		
42. Los docentes dentro de esta organización no confían verdaderamente uno de otro	✓		✓		✓		
43. los directivos me apoyan cuando tengo un labor difícil	✓		✓		✓		

44.	la filosofía de nuestra institución educativa se enfatiza el factor humano, como se sienten las personas, etc.	✓		✓		✓		
CONFLICTO								
	En mi institución educativa se causa buena impresión si uno expresa su opinión aunque sea opuesto a las opiniones de los demás.	✓		✓		✓		
45.	La actitud de los directivos hacen evitar conflictos entre docentes para el logro de los objetivos.	✓		✓		✓		
46.	El personal directivo siempre busca estimular discusiones abiertas entre los docentes.	✓		✓		✓		
47.	Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con los directivos	✓		✓		✓		
48.	Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.	✓		✓		✓		
IDENTIDAD								
49.	Te sientes orgulloso de pertenecer a ésta institución educativa	✓		✓		✓		
50.	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien	✓		✓		✓		
51.	Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal docente con los directivos.	✓		✓		✓		
52.	En esta institución educativa los directivos se preocupan por los intereses institucionales y no en los personales.	✓		✓		✓		



Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe validez de contenido y constructo.

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable [☒]                      Aplicable después de corregir [ ☐ ]                      No aplicable [ ☐ ]

Apellidos y nombres del juez evaluador: Dra. Méndez Ilizarbe Gloria Susana                      DNI: 07069554

Especialidad del evaluador: Prof. CCNN, Diseño y Desarrollo de Tesis - Mg en Gerencia Educativa - Dra en Educación

Fecha:.....de..... 2015

<sup>1</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

<sup>2</sup>Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

<sup>3</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

  
.....  
firma del experto informante  
Especialista

## Anexo D. Artículo científico

### Titulo

1. **Competencias Directivas y Clima Organizacional en Instituciones Educativas del Distrito el Agustino – 2015.**

2. **Autor:** Lilian Rosalinda Sotomayor Salcedo.: E-mail: [lilianros17@hotmail.com](mailto:lilianros17@hotmail.com). **Tesista** Maestría en Competencias Directivas y Clima Organizacional en Instituciones Educativas del distrito del Agustino.-2015 de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo- Filial Lima Norte – Los Olivos- Lima – Perú.

3. **Resumen:** La presente investigación titulada “Competencias directivas y clima organizacional en instituciones educativas del distrito El Agustino – 2015”, tuvo como objetivo demostrar la relación entre Competencias directivas y clima organizacional. Para mejorar la información requerida, previamente se validaron los instrumentos y se demostró la validez y confiabilidad, mediante los criterios de opinión de expertos y alfa de Cronbach, la técnica que se utilizó fue la encuesta y como instrumento, dos cuestionarios validados y graduados en la escala de Likert para las variables: Competencias directivas y clima organizacional. El método que se utilizó es el hipotético deductivo. El diseño empleado fue no experimental, transversal y correlacional. El estudio del tipo de investigación es básico de enfoque cuantitativo. Se tomó como muestra 133 entre docentes, de la Institución Educativa de gestión pública del distrito El Agustino. La unidad informante contestó los cuestionarios “Competencias directivas y clima organizacional” contruidos específicamente para medir cada variable. Se utilizó la prueba estadística de coeficiente de correlación de Spearman.

Los resultados demuestran que la Competencias directivas, está relacionada con el clima organizacional, pues según la correlación de Rho Spearman  $p = 0,667$  que significa que existe un alto nivel de correlación positiva entre las variables, y el valor  $y^{**}p\text{-valor} = 0.000 < 0.01$ , se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula. Es decir a un óptimo nivel de competencia directiva le corresponde un alto nivel de clima organizacional en instituciones educativas del distrito El Agustino – 2015

4. **Palabras claves:** Competencias directivas, clima organizacional

5. **Abstract:** The following research entitled “Directive Competence and Organization Climate in Educational Institutions from El Agustino district - 2015”, had the objective to evidence the relationship between these two variables. In order to complete the data required, validity and reliability were displayed as well as the previously validated instruments, through the criteria of experts’ opinion and Cronbach’s Alpha. The technique used was the survey and, as its

instruments, two questionnaires validated and measured in Likert Scale for the variables. The method employed is hypothetical-deductive. The design used was non-experimental, correlational and transactional. The type of the study is basic. 133 samples were taken from educators from the Educational Institution of Public Management of El Agustino district. The informant unit answered the questionnaires “Directive Competence and Organization Climate” built specifically to measure each variable. Finally, the statistic sample of Pearson correlation coefficient was used.

Results indicate that Directive Competence is related to Organization Climate, thus according to Spearman’s Rho correlation value  $p = 0,667$ , which means it is a high level of

positive correlation between the variables, the 'p' value and the 'P-' value =  $0.000 < 0.01$ , the research hypothesis is accepted and a null hypothesis would be rejected.

Therefore an optimal level of Directive Competence corresponds to a high level of Organization Climate in Educational Institutions from El Agustino district – 2015.

**6. Keywords:** *Keywords:* Directive Competence, Organization Climate

**7. Introducción.** En todas las sociedades, el docente es considerado como el agente fundamental de cambio, agente fundamental porque contribuye de manera directa en la formación del ser humano. Por esta razón, los gobiernos están obligados a crear las condiciones para que el docente desarrolle sus capacidades científicas y liderazgo.

En nuestro país las políticas educativas pasadas, en lo referente a la selección de docentes para asumir la función directiva en las instituciones educativas, se formularon sin considerar si cumplen o no con los perfiles, los requisitos profesionales y las competencias necesarias para asumir responsablemente la conducción de las mismas. La última convocatoria suspendida nos ilustra que se iba a repetir lo mismo; pero la idea de primero capacitarlos para luego proceder a la selección considerando el nuevo documento denominada el Marco de Buen Desempeño del Directivo, parece ser más serio en comparación con las anteriores. Siempre se espera de un directivo acciones positivas para la organización; sin embargo, los hechos demuestran que la mayoría de las gestiones no satisfacen las expectativas de los padres de familia, los estudiantes y la comunidad, y de esta realidad no es ajena las instituciones educativas del distrito de El Agustino. Por ello, es necesario a través de esta investigación observar si los directivos comprendidos en el distrito elegido evidencien competencias en el ejercicio de su función. Y si los demuestran, ¿implica mejora y transformación de la gestión en

la institución educativa donde se desempeña? o tal vez ¿El grado de competencia que evidencia un directivo repercute en el nivel de los aprendizajes de los educandos, la calidad de la práctica docente, las condiciones de trabajo de los mismos y el funcionamiento de la escuela? Por ello es necesario, a través de esta investigación revisar si existe relación entre competencias directivas y clima organizacional.

Chiavenato (1992) sostiene que el clima organizacional constituye el medio interno de una organización y que la atmósfera psicológica caracteriza a cada organización. Afirma que el clima organizacional es fundamental en la labor de los miembros de una organización. De manera que en las Instituciones Educativas se debe crear las condiciones para contar con un clima laboral favorable.

**8. Metodología:** El método que se empleó en la presente investigación es hipotético deductivo, porque nos permite probar las hipótesis a través de un diseño estructurado, así mismo porque busca la objetividad y mide la variable del objeto de estudio.

## 9. Resultados:

### Prueba de la Hipótesis General:

Correlaciones			Competencias directivas	Clima organizacional
Rho de Spearman	Competencias directivas	Coeficiente de correlación	1,000	,667**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	133	133
	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	,667**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	133	133

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

De los resultados de la tabla 23 se aprecia el grado de correlación entre las variables que es determinado y demostrado por el Rho de Spearman  $\rho = 0,667$  que significa que existe un alto nivel de correlación positiva entre las variables, y el valor y \*\*p- valor =  $0,000 < 0,01$ ) que demuestra el grado de significación o asociatividad entre las variables, por lo que se rechaza

la hipótesis nula y acepta la hipótesis de investigación. Por lo tanto se afirma que si existe relación entre competencias directivas y clima organizacional en las Instituciones Educativas de gestión pública del distrito El Agustino, 2015

### Prueba de hipótesis específica 1

Correlaciones			Gestión del conocimiento	Clima organizacional
Rho de Spearman	Gestión del conocimiento	Coeficiente de correlación	1,000	,657**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	133	133
	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	,657**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	133	133

\*\* .La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

De los resultados de la tabla 24 se aprecia el grado de correlación entre las variables que es determinado y demostrado por el Rho de Spearman  $\rho = 0,657$  que significa que existe un alto nivel de correlación positiva entre las variables, y \*\*p- valor =  $0,000 < 0,01$  que demuestra el grado de significación o asociatividad entre las variables, por lo que se rechaza la hipótesis nula y acepta la hipótesis de investigación. Por lo tanto se afirma que si existe relación entre gestión del conocimiento y clima organizacional en las instituciones educativas de gestión

pública del distrito El Agustino, 2015.

**Prueba de hipótesis específica 2**

<b>Correlaciones</b>				
			El liderazgo	Clima organizacional
Rho de Spearman	El liderazgo	Coeficiente de correlación	1,000	,585**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	133	133
	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	,585**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	133	133

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

De los resultados de la tabla 25 se aprecia el grado de correlación entre las variables que es determinado y demostrado por el Rho de Spearman  $p = 0,585$  que significa que existe un nivel moderado de correlación positiva entre las variables, y  $**p\text{-valor} = 0,000 < 0,01$  que demuestra el grado de significación o asociatividad entre las variables, por lo que se rechaza la hipótesis nula y acepta la hipótesis de investigación. Por lo tanto se afirma que si existe relación entre el liderazgo y clima organizacional en las instituciones educativas de gestión pública del distrito El Agustino, 2015.

**Prueba de hipótesis específica 3**

<b>Correlaciones</b>				
			Habilidades comunicativas	Clima organizacional
Rho de Spearman	Habilidades comunicativas	Coeficiente de correlación	1,000	,629**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	133	133
	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	,629**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	133	133



**\*\*.**La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

De los resultados de la tabla 26 se aprecia el grado de correlación entre las variables es determinado y demostrado por el Rho de Spearman  $\rho = 0,629$  que significa que existe un alto nivel de correlación positiva entre las variables, y  $**p\text{-valor} = 0,000 < 0,01$  que demuestra el grado de significación o asociatividad entre las variables, por lo que se rechaza la hipótesis nula y acepta la hipótesis de investigación. Por lo tanto se afirma que si existe relación entre las habilidades comunicativas y clima organizacional en las instituciones educativas de gestión pública del distrito El Agustino, 2015.

#### Prueba de hipótesis específica 4

Correlaciones				
			Valores éticos	Clima organizacional
Rho de Spearman	Valores éticos	Coeficiente de correlación	1,000	,503**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	133	133
	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	,503**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	133	133

**\*\*.** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas)

De los resultados de la tabla 27 se aprecia el grado de correlación entre las variables es determinado y demostrado por el Rho de Spearman  $\rho = 0,503$  que significa que existe un moderado nivel de correlación positiva entre las variables, y  $**p\text{-valor} = 0,000 < 0,01$  que demuestra el grado de significación o asociatividad entre las variables, por lo que se rechaza la hipótesis nula y acepta la hipótesis de investigación. Por lo tanto se afirma que si existe relación entre los valores éticos y clima organizacional en las instituciones educativas de gestión pública del distrito El Agustino, 2015.

#### Prueba de hipótesis específica 5

Correlaciones				
			Trabajo en equipo	Clima organizacional
Rho de Spearman	Trabajo en equipo	Coeficiente de correlación	1,000	,661**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	133	133
	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	,661**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	133	133

**\*\*.** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

De los resultados de la tabla 28 se aprecia el grado de correlación entre las variables, esto es determinado y demostrado por el Rho de Spearman  $p = 0,661$  que significa que existe un alto nivel de correlación positiva entre las variables, y  $**p\text{-valor} = 0,000 < 0,01$  que demuestra el grado de significación o asociatividad entre las variables, por lo que se rechaza la hipótesis nula y acepta la hipótesis de investigación. Por lo tanto se afirma que si existe relación entre el trabajo en equipo y clima organizacional en las instituciones educativas de gestión pública del distrito El Agustino, 2015.

**10. Discusión:** De acuerdo a los resultados obtenidos, y teniendo en cuenta el problema, los objetivos y las hipótesis de investigación, los hallazgos orientan:

El objetivo es demostrar la relación entre Competencias directivas y clima organizacional, la técnica que se utilizó fue la encuesta y como instrumento, dos cuestionarios validados y graduados en la escala de Likert que se aplicaron a docentes elaborados en base a las teorías sobre Competencia directiva y Clima Organizacional.

En la tabla 9 y figura 2, los resultados indican que, del total de encuestados, solo el 1.50% percibe que la gestión del conocimiento en instituciones educativas de El Agustino, es decir lo ubican en el nivel no óptimo, así mismo el 41,35% lo ubica en el nivel regular y el 57.14% ubica a la gestión del conocimiento de los directivos en el nivel óptimo.

Al plantear el contraste de grado de correlación entre las variables es determinado y demostrado por Rho de Spearman  $p = 0,667$  que significa que existe un alto nivel de correlación positiva entre las variables, y el valor  $**p\text{-valor} = 0,000 < 0,01$  que demuestra el grado de asociatividad entre las variables, se concluye que, si existe relación entre competencias directivas y clima organizacional en las Instituciones Educativas de gestión pública del distrito El Agustino, 2015

Se adhiere González (2012) en su tesis titulada “Las competencias directivas y la dinámica organizacional en la escuela primaria”, concluye que un líder o ser un líder exige contar con atributos y habilidades propias del dirigente educativo, éstas pueden ser: creatividad, seguridad, iniciativa, capacidad técnica, de comunicación, de convencimiento, de motivación, etc.

Por otro lado, Stringer (2002) señala que los líderes de las organizaciones crean y dirigen la energía motivacional que obliga a las personas a actuar. Ciertas prácticas de liderazgo afectan los sentimientos las motivaciones y los comportamientos de las personas, por lo tanto, el liderazgo crea cierta atmósfera o clima en la organización y este influye en el desempeño en la organización.

## 11.CONCLUSIONES:

**Primera:** De los resultados Rho de Spearman  $p = 0,667$  que significa que existe un alto nivel de correlación positiva entre las variables, y el valor  $**p\text{-valor} = 0,000 < 0,01$  que demuestra el grado de asociatividad entre las variables, se concluye que si existe relación entre competencias directivas y clima organizacional en las Instituciones Educativas de gestión pública del distrito El Agustino, 2015

**Segunda:** Los resultados muestran que el Rho de Spearman  $p = 0,657$  que significa que existe un alto nivel de correlación positiva entre las variables, y  $**p\text{-valor} = 0,000 < 0,01$  que demuestra el grado de significación o asociatividad. Por lo tanto se concluye que si existe relación entre gestión del conocimiento y clima organizacional en las instituciones educativas de gestión pública del distrito El Agustino, 2015.

**Tercera:** Siendo los resultados Rho de Spearman  $p = 0,585$  que significa que existe un nivel moderado de correlación positiva entre las variables, y  $**p\text{-valor} = 0,000 < 0,01$  que

demuestra el grado de significación o asociatividad entre las variables. Por lo tanto se concluye que si existe relación entre el liderazgo y clima organizacional en las instituciones educativas de gestión pública del distrito El Agustino, 2015.

**Cuarta:** De los resultados demostrados por el Rho de Spearman  $p = 0,629$  que significa que existe un alto nivel de correlación positiva entre las variables, y  $**p\text{-valor} = 0,000 < 0,01$  que demuestra el grado de significación o asociatividad entre las variables, Por lo tanto se concluye que si existe relación entre las habilidades comunicativas y clima organizacional en las instituciones educativas de gestión pública del distrito El Agustino, 2015.

**Quinta:** Demostrándose los resultados Rho de Spearman  $p = 0,503$  que significa que existe un moderado nivel de correlación positiva entre las variables, y  $**p\text{-valor} = 0,000 < 0,01$  que demuestra el grado de significación o asociatividad entre las variables. Se concluye que si existe relación entre los valores éticos y clima organizacional en las instituciones educativas de gestión pública del distrito El Agustino, 2015.

**Sexta:** Según los resultados Rho de Spearman  $p = 0,661$  que significa que existe un alto nivel de correlación positiva entre las variables, y  $**p\text{-valor} = 0,000 < 0,01$  que demuestra el grado de significación o asociatividad entre las variables. Por lo tanto se concluye que si existe relación entre el trabajo en equipo y clima organizacional en las instituciones educativas de gestión pública del distrito El Agustino, 2015.

## 12.Referencias bibliográficas

- Alvarado, O. (2000). *Gestión Educativa. Enfoques y Procesos* 1º edición. Lima- Perú: Editorial UDEGRAF S.A.
- Amador, J. (2003). *Proceso Administrativo*, Recuperado de [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/procesoadministrativo/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesoadministrativo/)
- Anzola, M. (2002). *Administración De Pequeñas Empresas*, Segunda Edición, Editorial McGrawhill, México.
- Barroso, P. (2004). *Dimensiones del clima organizacional*: Instituto Nacional de Canalizaciones. Departamento de RR.HH. Venezuela. Caracas
- Bachenheimer, H. (2002) .*Administración de Empresas*. Recuperado de [http://drupal.puj.edu.co/files/OI118\\_Herman\\_0.pdf](http://drupal.puj.edu.co/files/OI118_Herman_0.pdf)
- Brunet, G. (1987). *El Clima de Trabajo en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Carrasco, S. (2002). *Gestión Educativa y Calidad de la formación profesional en la Facultad de Educación de la UNSACA*. Tesis de Maestría en Educación. Lima – Perú.
- Carrasco, S. (2008). *Metodología de la investigación científica* (2da ed.) Editorial San marcos E.I.R., editor
- Carrasco, S. (2002). en su tesis titulada *Gestión educativa y calidad de formación profesional en la Facultad de educación de la UNSACA* para optar el grado de magister con mención a la educación. Recuperado de

[http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1589/1/carrasco\\_ds.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1589/1/carrasco_ds.pdf)

Carolís, A. y Simonis, M. (1994) Prevalencia de factores en la conformación del clima organizacional percibido según el modelo de litwin y stringer caso de estudio gerencia

de producción de una empresa multinacional Tesis de Grado UCAB. Caracas

Casassús, J. (1998). *Acerca de la práctica y la teoría de la gestión*: Marcos

Conceptuales para el análisis de los Cambios en la Gestión de los Sistemas Educativos. Recuperado de 08 de agosto del 2014 de

<http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/6lagestioneducativaunnuevoparadigma.pdf>

Cervera, L. (2012). En tesis titulado *liderazgo transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas* del Distrito de los Olivos para optar el grado de Doctora en Educación, de la UMSM recuperado de

[http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2365/1/cervera\\_cl.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2365/1/cervera_cl.pdf)

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (4ta ed.). McGraw-Hill.

Interamericana. Editores. DE.C.V.

Chiavenato, I. (2012). *Introducción a la teoría general de la administración* (octava. ed.). México: McGraw-Hill. Interamericana. Editores. DE.C.V.

Definición org. (2010). *Diccionario de la Real Academia Española*. Recuperado de

<http://www.abc.com.py/articulos/funciones-de-la-gestion-administrativa-1113406.html>

Dessler, G. (1993). *Organización y Administración: Enfoque Situacional*. (Segunda Edición). México: Prentice Hall Hispano Americana, S.A.

Domínguez, N. y Peralta, E. (2013) *Necesidad e Importancia de la gestión administrativa*. Recuperado de [http://prezi.com/gic6d4ow9aou/necesidad-e-importancia-de-la-gestion-](http://prezi.com/gic6d4ow9aou/necesidad-e-importancia-de-la-gestion-administrativa/)

[administrativa/](http://prezi.com/gic6d4ow9aou/necesidad-e-importancia-de-la-gestion-administrativa/)

Drucker, P. (2002). *La gerencia en la sociedad futura*. Bogotá, ed. Norma.

El peruano (2013). Aprueban reglamento de la ley N° 29944, ley de la reforma magisterial. Recuperado de [http://minedu.gob.pe/files/6151\\_201305030929.pdf](http://minedu.gob.pe/files/6151_201305030929.pdf)

Farro, C. (1995) *Gerencia de centros educativos*. Lima, Centro de Proyección Cristiana.

Flores J. (2000). *Aplicación de los estímulos organizacionales* para mejoramiento del Clima Organizacional UNMSM. Lima– Perú

Terry, G. (2011). *Gestión administrativa*. Recuperado de

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Gestion-Administrativa/1874590.html>

Goncalvez, A. (1999). *Dimensiones del clima organizacional*, Sociedad Latinoamericana para

la Calidad. Recuperado de

<http://www.calidad.org/alexis-goncalves>.

Garza, D. (2010). en su tesis titulada *El Clima Organizacional* en La Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaria de Seguridad Publica en Tamaupilas – México.

Recuperado de <http://www.fcav.uat.edu.mx/siap/data/TMDE021.pdf>

García, J. (2008). Tesis para optar el Grado Académico de Magíster en Administración de la

Educación Universitaria en la UNMSM, titulado Relación entre la Ejecución Curricular y

el Desempeño Docente Según los estudiantes de la Facultad de Educación de la UNF V

“ Lima Perú

Fayol, H. (1916). *Teoría clásica de la administración*. Recuperado de

[http://loginbp.untrefvirtual.edu.ar/archivos/repositorio/0/32/html/archivos/doc/Chiavenato\\_Introd-a-la-teoria\\_cap-4.pdf](http://loginbp.untrefvirtual.edu.ar/archivos/repositorio/0/32/html/archivos/doc/Chiavenato_Introd-a-la-teoria_cap-4.pdf)

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*.

(5ta.ed.).México: McGraw-Hill. Interamericana. Editores. DE.C.V.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*.

(3ta.ed.).México: McGraw-Hill. Interamericana. Editores. DE.C.V.

Hinojosa, C. (2010). en su tesis titulada *clima organizacional y satisfacción laboral* de profesores del colegio sagrados corazones padres franceses programa de doctorado en

gestión y políticas educativas. Recuperado de [http://genesismex.org/ACTIDOCE/CURSOS/CHILE-CO-](http://genesismex.org/ACTIDOCE/CURSOS/CHILE-CO-OT'10/TRABAFIN/CLAUDIO%20HINOJOSA.pdf)

[OT'10/TRABAFIN/CLAUDIO%20HINOJOSA.pdf](http://genesismex.org/ACTIDOCE/CURSOS/CHILE-CO-OT'10/TRABAFIN/CLAUDIO%20HINOJOSA.pdf)

Inciarte, A. Marcano, N. y Reyes, M. (2006). *Gestión académico-administrativa* en la educación

básica Revista Venezolana de Gerencia v.11 n.34 Maracaibo jun. 200

Kast, Fremont E. y Rosenzweig, James E. (1999). *Administración en las Organizaciones* (4ta

ed.) México: McGraw-Hill. Interamericana. Editores. DE.C.V.

Kolb, D. Rubin, I. y Mcyntire, J. (2001). *Psicología de las organizaciones*. Recuperado de

[http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1140/1/pelaez\\_lo.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1140/1/pelaez_lo.pdf)

Litwin, G. y stringer, R. (1968). *La motivación y el clima organizacional*. Boston investigación

en administración de empresas de la escuela de postgrado de la Universidad de Harvard.

López, U. (2013). En Su Tesis Titulado *Clima Organizacional* Para optar el título de ingeniero

en negocios y gestión empresarial Universidad Tecnológica Tula Tepeji. Recuperado de <http://www.uttt.edu.mx/catalogouniversitario/imagenes/galeria/131a.pdf>

Marcano, J. (2010). realizó una investigación titulada: *el clima organizacional y el desempeño laboral* en la circunscripción militar del estado bolivariano de miranda-

Venezuela. Recuperado de

<http://www.orestesenlared.com.ve/Postgrado/tesisyasmin.pdf>

Martínez, V. (2009). En su tesis titulada *clima organizacional y desempeño laboral* de

los Docentes adscritos al departamento de preescolar de Luz de la Universidad del Zulia

Marín, N. (2003). *Relación entre el clima y el Compromiso organizacional* en una empresa sector petroquímica Tesis de Grado UCAB. Caracas

Mejía, E. (2011). *Módulo Gestión Administrativa tecnología en gestión logística y comercio exterior* recuperado de: <http://es.slideshare.net/luis12455/origen-evolucion-y-precursores-de-la-gestion-administrativa-8803842>

Mejia. E. (2009). en a su tesis titulada: *La Gestión del Director y el Clima Organizacional* en

las Instituciones Educativas de Nivel secundaria de Vitarte Jurisdicción de la UGEL N° 06-

Distrito de Ate Vitarte para optar el Grado Académico en la Universidad Nacional de Educación UNE.

Montañez, O. (2008) *Modelo de Gestión Administrativa para la toma de decisiones Financieras*

*en una Pequeña Empresa*. Recuperado de:

<http://www.oocities.org/es/johanmontanez/fase3/t5.html>

Pérez, M. y Perea, E. (2010). En su tesis titulado *El Clima Organizacional en el desarrollo* de

los sistemas organizativos.

Piña, H. y Fernández, M. (2009). en su tesis titulada *Gestión administrativa, su articulación con*

*la gestión pedagógica en los centros educativos* Mercedes Consuelo Matos y Francisco del Rosario Sánchez. Recuperado de <http://hilmapina.blogspot.com/2010/06/investigacion-gestion-administrativa.html>

Quichca, G. (2012). En su tesis titulado *Relación entre la calidad de gestión administrativa y el*

*Desempeño docente* según los estudiantes del I al VI Ciclo 2010 - I del instituto superior particular "la Pontificia" del distrito Carmen alto provincia de Huamanga Ayacucho – Perú

- Retamozo, P. (2003), Planificación estratégica de la automatización de procesos administrativos. Recuperado de [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Basic/retamozo\\_np/Cap2.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Basic/retamozo_np/Cap2.pdf)
- Ramos, M. (2011). *Mujeres y Liderazgo: una nueva forma de dirigir*. España: Universidad de Valencia.
- Reyes, L. (2011). *Estándares de Desempeño Docente*. Recuperado de [http://www.oei.es/docentes/articulos/estandares\\_desempeno\\_docente\\_reyes.pdf](http://www.oei.es/docentes/articulos/estandares_desempeno_docente_reyes.pdf)
- Robbins, S. (1997). *Comportamiento Organizacional* (7ma ed.). Editorial Prentice Hall. Séptima Edición, México.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13a ed.). Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Rodríguez, D. (1999). *Clima Organizacional como Herramienta de Gestión*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/223/jam.htm>
- Romero, S. y Jaramillo, S. (2010). *clima organizacional su relación con el factor humano*. Recuperado de [http://dgrh.salud.gob.mx/Formatos/MANUAL%20DEL%20PARTICIPANTE%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20\(1\).pdf](http://dgrh.salud.gob.mx/Formatos/MANUAL%20DEL%20PARTICIPANTE%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20(1).pdf)
- Robles, R y Pino, N. (1981). Estadística. Lima: INIDE
- Ruiz, J. (1995). Fundamentos para el análisis de Gestión Administrativa. Caracas: Editorial Panapo
- Rudy, C. (2011). *Gerencia, Gestión y Liderazgos Educativos* (1era.ed) Perú: Editorial San Marcos.
- Schiefelbein, E. Braslavsky, C. Gatti, B y Farrés, P. (1994) *Las características de la profesión maestro y la calidad de la educación en América Latina* en Boletín Proyecto Principal de Educación en América Latina y el Caribe. no 34, Santiago de Chile.
- Sacristán, T., Gimeno, A. y Otros, (1991). *La gestión pedagógica de la escuela*. (Gerencia educativa de la escuela). Seminario Internacional de Gerencia Educativa, celebrado en México.
- Sandoval, M. (2004). *Concepto y dimensiones del clima organizacional*. Recuperado de [http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08\\_ensayo\\_dimensiones.pdf](http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_ensayo_dimensiones.pdf)
- Senlle, A. (1992). *Calidad y Liderazgo*. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona.
- Soto, R. (2014). *¿Cómo presentar una tesis de maestría y doctorado?* Biblioteca nacional del Perú.

Solórzano, L. (2011). *Gestión Administrativa y Su Influencia en el Desempeño Laboral de La Comunidad Educativa del Colegio Nacional Mixto Vespertino "Bachillero" del Cantón Tosagua*, 2008 – 2009. Para Obtención del Grado de Magister En Educación y Desarrollo Social de la Universidad Tecnológica Equinoccial. Recuperado de

[http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/16127/1/44946\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/16127/1/44946_1.pdf)

Stringer, R. (2002) *clima organizacional* (1era ed.) New jersey aprendiz editorial Hall.

Unesco (2011). *Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas* recuperado de

<http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002191/219162s.pdf>

Werther, C. (1992). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. McGraw-Hill. DF, México.

Zuluaga, M ,Baraya, M. Buitrago ,G. Henao, H. Montoya ,J. y otros (2001), *plan nacional de*

*capacitación nacional de formación y capacitación*. Recuperado de <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/pdf/dapf/Plan.pdf>

Zamata, W. (2011). En su tesis titulada *Relación de Clima Organizacional en La Gestión Institucional de las Instituciones Educativas Estatales de Nivel Secundario Del Distrito De*

Ayaviri Melgar Recuperado de

<http://cursointel--roque71012.blogspot.com/2012/05/relacion-del-clima-organizacional-en-la.html>

Zorrilla, S. (1993) *Metodología de la Investigación*. Ed. Mcgraw-Hil. México.

### **Recomendaciones:**

**Primera:** Se recomienda a las autoridades de la UGEL 05, Ministerio de Educación Gobierno Central, instituciones y redes educativas, ser más exigentes en la selección de personal que se encargará de la dirección de instituciones educativas estatales, tamizar personal con perfil idóneo, que demuestren competencias en el dominio de conocimientos, capacidades, representaciones y comportamientos movilizados para resolver problemas profesionales, esto facilitara resultados idóneos en cuanto al clima organizacional en cada escuela.

La UGE 05 debe crear un perfil que describa claramente: las funciones del puesto, sus atribuciones, limitaciones, requerimientos técnicos de la persona y cualquier otro aspecto relevante a considerar en el director de escuela evaluando sus referencias personales y laborales. Llamar a sus contactos y solicitar una referencia de la persona puede revelar información importante e incluso ayudar a tener una mejor imagen del candidato en cuestión.

**Segunda:** Se recomienda a todo líder o autoridad máxima de una institución educativa la formación continua personal, de sí mismo y el de sus subalternos, manifestado en la gestión del conocimiento que fortalecerá la seguridad y dominio del conocimiento integral de la profesión y por ende se incrementará los niveles de clima organizacional en las instituciones educativas de gestión pública del distrito El Agustino, 2015.



El gerente educativo debe buscar constantemente la excelencia, mejorando cada día su calidad para ejercer funciones que le permitan mantener un liderazgo positivo y democrático, mediante el cual se motive al personal para que se desempeñe con entusiasmo y dedicación.

**Tercera:** El director como líder, está en constante coordinación con los subordinados para se cumplan los objetivos institucionales por lo tanto se recomienda a las universidades y pedagógicos, el entrenamiento de la capacidad de liderazgo desde la formación profesional del educador. Un buen líder motivará a las personas para que hagan aquello que deben realizar, ello crearía condiciones laborales favorables en los miembros de una organización y por lo tanto se fortalecería el clima organizacional.

La gerencia en toda organización educativas constituye un factor de primordial importancia por cuanto los actos técnico\_ docentes administrativos que se desarrollan han de estar íntimamente relacionado con la acción gerencial de la organización, el azar, las situaciones casuales y la improvisación son actos opuestos a la buena gerencia; razón por la cual el gerente de estas instituciones debe cumplir la labor de director, conductor y controlador de todas las actividades del proceso educativo de la institución que administra, a fin de prevenir las eventualidades que influyen negativamente en dicho proceso.

**Cuarta:** Se recomienda a los directivos insistir en los procesos y formas de comunicación, siendo la más importante las habilidades comunicativas, que permitirá al director establecer condiciones para elevar el nivel de clima organizacional en las instituciones educativas de gestión pública.

Los directivos, al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus subordinados a hacer sus mejores esfuerzos. Así que los que cumplen roles gerenciales deben también ser líderes eficaces, dado que el liderazgo implica seguidores y las personas tienden a seguir a quienes proveen medios para satisfacer necesidades y deseos, implica además que en las funciones de dirección el gerente debe motivar a los subordinados y para ello es necesario una óptima comunicación.

**Quinta:** Existe normas legales establecidas para lograr una gestión exitosa es por ello que se recomienda a los directivos demostrar desempeño ético y transparencia en los resultados de gestión, ello creará confianza en la comunidad educativa y el clima organizacional en las instituciones educativas de gestión pública favorecerán las condiciones laborales.

El liderazgo democrático recurre al mínimo a la intimidación de las personas para

inducirlas a la acción, asimismo, usa la información para un mayor conocimiento de los antecedentes, intereses, y habilidades de todos los miembros. También logran que alcancen las metas a través del esfuerzo sincero, la motivación, el compromiso, la confianza y el respeto, de igual manera, existe una alta orientación hacia la tarea y hacia la persona.

**Sexta:** Se recomienda a los directivos fomentar y dar condiciones laborales para grupo trabajo en equipo, ello implicaría fortalecer interdependencia activa entre los integrantes que comparten, mejores resultados para un mejor servicio y elevar el nivel de clima organizacional en las instituciones educativas de gestión pública.

Los estilos gerenciales, de los supuestos creencias y valores que los administradores tienen con relación al comportamiento del humano dentro de la organización. Esas suposiciones moldean no sólo la manera de conducir las personas, sino la forma como se divide el trabajo, se planea y organizan las actividades. Es así como el gerente asume un estilo para gerenciar la organización a su cargo.

El liderazgo debe constituirse en una conducta que sirva de soporte a las relaciones humanas dentro del campo organizacional.